

Cum am devenit expert în vânzări

How I Raised Myself from Failure to Success in Selling

Când vine vorba de vânzări, Bettger este considerat deja un clasic. De-a lungul anilor, a fost tradus în peste 15 limbi, iar cartea de față s-a vândut în mai multe milioane de exemplare, fiind edită din Extremul Orient până în Europa și Statele Unite.

Bettger a aplicat, ca nimeni altul, principiile: „Dacă viața îți dă lămăi, fă limonadă”. A revoluționat mentalitatea agenților de vânzări, propovăduind principii inovatoare: „Descoperă ce lucruri îți doresc oamenii și ajută-i să le obțină”, „găsește clientul tău ideal”, „construiește punctul tău problemă-chiaie al clientului”, „Judecă concurența”, „diminuarea stresului”, „creșterea încrederei interlocutorului”, „fă-ți un bun socotitor”, „nu vorbi prea mult”, „nu începe încrederea cu ușurință”, „vorbește clientului recomanând”, „ajută-l pe oameni să găsească muntele tău”, „ajută alții, te vor ajuta”, „găsește mai multe încredere”, „abia apoi marș”, „jocurile și prezentările”, „admită proprietatea clientului”, „nu lăsa niciodată un client să te aibă”, „nu te teme să ceri bani” și „amănăta simțul”. În 25 de ani de activitate, Bettger a încheiat în total aproape 40.000 de vânzări, adică circa 6 pe zi. Un adevarat record – înfrânt de epoca la care ne raportăm.

Pe scurt, drumul lui în viață s-a scris, reținu peisajul experienței sale la capătul secolului.



Frank Bettger

Frank Bettger | Cum am devenit expert în vânzări

Colecția Capital

ISBN - 978-606-588-122-8



9 786063 581228

Cum am devenit expert în vânzări

„Cea mai necesară și mai captivantă carte despre vânzări pe care am citit-o vreodată.”

Dale Carnegie



COLECȚIA
CAPITAL

12

CARTI
DREPT
ATAȘAT
FACILITAT
DE
NOVIE
2011

Curia
veche

FRANK BETTGER este unul dintre cei mai importanți autori de literatură pentru vânzări. Povestea vieții lui e o admirabilă aventură a succesului pe care un om obișnuit îl poate atinge, în pofida oricăror dificultăți. Evoluția sa personală i-a atras atenția lui Dale Carnegie, cel care i-a îndemnat să scrie această carte.

Rămas orfan de tată la o vârstă fragedă, Bettger a fost nevoit să-și câștige existența de unul singur. La 11 ani, se trezea la 4.30 dimineața, ca să vândă ziare. La 14 ani, sârăcia l-a obligat să abandoneze școala, așa că s-a angajat ca ajutor de mecanic pentru motoare cu abur. La 18 ani, a devenit jucător profesionist de baseball. După câțiva ani, un accident la brațul drept l-a obligat să abandoneze sportul. La 29 de ani a revenit în Philadelphia, orașul său natal, și a început să vândă asigurări de viață. Era deprimat, aproape falit și gata să renunțe. Dar a perseverat. În următorii 12 ani, printr-o ambiție de invidiat și prin automotivare a reușit să intre în topul agenților de vânzări din Statele Unite. Iar la 40 de ani ajunsese atât de bogat, încât s-ar fi putut pensiona liniștit. Însă și-a continuat munca. Era un om care își transforma clienții din străini în prieteni fideli.

Astăzi, Frank Bettger este considerat unul dintre agenții de vânzări reprezentativi pentru America secolului XX.

FRANK BETTGER

Cum am devenit expert în vânzări

De la eșec la succes

Ediția a III-a revizuită

Prefață de DALE CARNEGIE

Traducere din limba engleză de
ALEXANDRA BORȘ

*Carta
veche*

BUCUREȘTI, 2011

CE CRED EU DESPRE ACEASTĂ CARTE

de Dale Carnegie

Îl cunosc pe autorul acestei cărți, Frank Bettger, din 1917. S-a realizat în viață muncind din greu, pentru că a beneficiat de puțină educație, neputând termina nici școala generală. Povestea vieții lui este o remarcabilă aventură, exemplificativă pentru succesul american.

Pe când el era încă destul de mic, tatăl său a murit, lăsând în urmă o soție și cinci copii. La vârsta de 11 ani, Frank trebuia să se scoale la 4.30 dimineața ca să vândă ziare la colțul străzii, pentru a-și ajuta mama. Rămasă văduvă, ea începuse să spele și să coasă pentru alții, ca să-și poată hrăni familia. Domnul Bettger mi-a spus că de multe ori nu avea de mâncat seara decât mămăligă și lapte degreșat.

La 14 ani, a fost nevoit să abandoneze școala; s-a angajat ca ajutor de mecanic pentru motoare cu aburi. La 18 ani, a devenit jucător profesionist de baseball și, timp de doi ani, a jucat pentru echipa St. Louis Cardinals. Apoi, într-o zi, când era în Chicago, Illinois, și juca împotriva celor de la Chicago Cubs, s-a accidentat rănindu-se la mână și a fost nevoit să abandoneze sportul.

A revenit în Philadelphia, orașul său natal, iar când l-am cunoscut avea 29 de ani. Încerca să vândă asigurări de viață, dar nu era un agent de asigurări prea grozav. Și totuși, în următorii 12 ani, a reușit să câștige suficient pentru a-și cumpăra o proprietate de 70 000 de dolari. Dacă ar fi vrut,

ar fi putut să se retragă din afaceri la 40 de ani. Sunt sigur de asta! Am văzut cum s-a petrecut totul. L-am văzut transformându-se dintr-un agent cu performanțe dezastuoase în cel mai plin de succes și mai bine plătit agent de vânzări din America. De fapt, chiar l-am convins să mi se alătore acum câțiva ani și să îmi spună povestea în cadrul unei serii de cursuri de o săptămână, organizate de Camera de Comerț pentru Tineret a Statelor Unite, pe tema „Formarea aptitudinilor de lider, relațiile interumane și capacitatea de a vinde”.

Frank Bettger și-a câștigat dreptul de a vorbi și scrie despre acest subiect, pentru că a realizat aproape 40 000 de vânzări — echivalentul a 5 vânzări pe zi, timp de peste 25 de ani.

Primul capitol al acestei cărți este pentru mine cel mai inspirat discurs despre puterea entuziasmului pe care l-am auzit în viața mea. Entuziasmul l-a scos pe Frank Bettger din rândurile ratașilor și l-a transformat într-unul dintre cei mai bine plătiți agenți de vânzări din America.

L-am văzut pe Frank Bettger pe când își susținea, stângaci, primul discurs în public și l-am văzut când încânta și înflăcăra mari mulțimi de oameni, începând din Portland, Oregon, până în Miami, Florida. După ce am remarcat efectul extraordinar pe care îl avea asupra oamenilor, l-am rugat insistent să scrie o carte în care să povestească experiențele, tehnicile și filozofia sa despre vânzări, așa cum o făcuse în fața miilor de oameni din toată țara, de la tribuna de unde își ținea conferințele.

Iată cea mai necesară și mai captivantă carte despre vânzări pe care am citit-o vreodată, o carte ce va ajuta orice agent de vânzări — indiferent că vinde asigurări, pantofi, vapoare sau oară de sigiliu — încă mult timp după încetarea din viață a lui Frank Bettger.

Am citit fiecare pagină a acestei cărți. O recomand cu entuziasm oricui. Aidoma unui fumător în stare să meargă pe jos doi kilometri pentru o țigară, și eu, la începutul carierei mele în vânzări, aș fi bătut bucuros drumul de la Chicago la New York ca să cumpăr un exemplar din această carte, dacă ar fi fost de găsit.

CUM AM AJUNS SĂ Scriu ACEASTĂ CARTE

Într-o zi, din întâmplare, am călătorit spre New York în același tren cu Dale Carnegie. El trebuia să ajungă în Memphis, Tennessee, pentru niște conferințe.

La un moment dat, mi-a spus: „Frank, am început o serie de cursuri de o săptămână, organizate de Camera de Comerț pentru Tineret a Statelor Unite. Ce-ar fi să vii și tu cu mine și să vorbești despre vânzări?”

Am crezut că glumește. I-am răspuns: „Dale, tu știi că n-am terminat nici școala generală. N-aș putea să țin conferințe despre vânzări.”

Dar Dale a continuat ideea: „Spune-le cum ai reușit să te ridici, să te transformi dintr-un agent de vânzări foarte prost, într-unul dintre cei mai buni agenți. Spune-le ce ai făcut tu.”

M-am mai gândit și, după un timp, i-am răspuns: „Cred că aș putea să fac asta.”

În scurt timp, Dale și cu mine țineam conferințe în toată țara. Vorbăam amândoi în fața aceluiași public în discursuri de câte patru ore, ținute în general seara, câte cinci zile la rând. Dale vorbea o jumătate de oră, după care continuam eu o jumătate de oră și tot așa timp de patru ore.

Mai târziu, Dale m-a întrebat: „Frank, de ce nu scrii o carte? Multe dintre cărțile despre vânzări sunt scrise de oameni care nu au vândut niciodată nimic. De ce nu scrii un

nou tip de carte despre vânzări? O carte care să spună exact cum ai făcut — care să descrie evoluția ta de la eșec la succes în vânzări. Spune povestea vieții tale. Pune cuvântul „eu” în fiecare propoziție. Nu ține un curs teoretic. Spune doar povestea vieții tale ca agent de vânzări.”

Cu cât mă gândeam mai mult la acest lucru, cu atât mi se părea că sună mai egoist.

„Nu vreau să fac așa ceva”, am spus.

Dar Dale a stat cu mine o după-amiază întreagă, insistând să îmi spun povestea așa cum o făceam de la tribună, când țineam conferințele.

Încerca să mă convingă: „În fiecare oraș în care am avut conferințe, tinerii membri ai Camerei de Comerț pentru Tineret din Statele Unite m-au întrebat dacă Frank Bettger nu scrie o carte cu subiectele despre care a vorbit. Probabil ai crezut că tânărul din Salt Lake City a glumit când ne-a dat 40 de dolari în avans pentru primul exemplar — dar el era serios. Știa că avea să își recupereze investiția de mai multe ori...”

Astfel, în scurt timp, am început să scriu o carte.

În aceste pagini am încercat să spun povestea gafelor și greșelilor mele stupide și să descriu exact ce am făcut pentru a scăpa de eșec și disperare. Când m-am apucat de vânzări, aveam două handicapuri importante: În primul rând, nu știam despre vânzări mai mult decât un iepure de câmp. Iar în al doilea rând, cei opt ani de baseball păreau să mă facă total nepotrivit pentru orice lucru care aducea măcar de departe a vânzare. În condițiile în care banca Lloyds din Londra ar fi pariat pe mine, probabil ar fi mizat 1 000 la 1 că voi da greș. Nici eu nu aveau mai multă încredere în mine decât ar fi avut ei.

Sper că veți trece cu vederea și mă veți ierta pentru faptul că folosesc pronumele personal „eu”. Dacă este ceva în această carte care sună a laudă de sine, n-a fost în intenția

CAPITOLUL I

O IDEE CARE MI-A SPORIT VENITURILE ȘI FERICIREA

La scurt timp de la debutul meu ca jucător profesionist de baseball, am avut parte de cea mai mare sperietură din viața mea. Era în 1907. Jucam pentru echipa Johnstown, Pennsylvania, în campionatul interstatat. Eram tânăr și ambițios — voiam să fiu cel mai bun — și, deodată, ce s-a întâmplat? Am fost concediat! Întreaga mea viață ar fi fost alta dacă nu m-aș fi dus la manager să-l întreb de ce m-a concediat. De fapt, nu aș fi avut privilegiul de a scrie această carte dacă nu i-aș fi pus acea întrebare.

Managerul mi-a răspuns că m-a concediat pentru că eram leneș! Ei bine, acesta era ultimul lucru pe care mă așteptam să-l aud de la el.

„Nu te miști pe teren, de parcă ai fi un veteran care joacă baseball de 20 de ani, mi-a spus el. De ce te porți așa dacă nu ești leneș?”

„Ei bine, Bert, am spus eu, pe teren sunt atât de emoționat și de speriat, încât vreau să îmi ascund teama de spectatori și, mai ales, de ceilalți jucători din echipă. În plus, sper că luând lucrurile mai ușor, voi scăpa de agitația interioară.”

„Frank, mi-a spus el, așa n-o să reușești niciodată. Asta e lucrul care te ține în loc. Indiferent ce vei face după ce vei pleca de aici, pentru Dumnezeu, trezește-te și pune un pic de entuziasm și de viață în ceea ce faci!”

La Johnstown câștigam 125 de dolari pe lună. După ce am fost concediat de acolo, am plecat la Chester, Pennsylvania,

În Liga Atlantică, unde primeam 25 de dolari pe lună. La un astfel de salariu nu mă puteam simți prea entuziasmat, dar am început să mă port ca și cum aș fi fost plin de entuziasm. După trei zile, un vechi jucător, Danny Meehan, a venit la mine și mi-a spus: „Frank, ce naiba cauți tu aici, într-un campionat de mână a șaptea?”

„Ei bine, Danny, i-am răspuns eu, dacă aș și cum să obțin o slujbă mai bună, m-aș duce oriunde.”

Peste o săptămână, Danny i-a convins pe cei de la echipa New Haven, Connecticut, să mă testeze. Îmi voi aminti întotdeauna de prima mea zi la New Haven ca de un eveniment important din viața mea. Nu mă cunoștea nimeni în campionatul respectiv, așa că nu aveau motive să mă considere lenș. M-am hotărât să îmi creez reputația celui mai entuziast jucător care a existat vreodată într-o ligă din New England. Credeam că, dacă mi-aș putea crea o astfel de reputație, aș fi obligat să o mențin.

Din clipa în care am apărut pe teren, am intrat în priză. M-am purtat de parcă aș fi fost conectat la un milion de baterii. Am aruncat mingea de-a lungul terenului atât de repede și de tare, încât aproape că i-am rupt mâinile jucătorului din terenul interior. La un moment dat, când eram aparent încolțit, am trecut cu atâtă energie și forță la a treia bază, încât jucătorul a scâlpit mingea din mâini și am putut înscori un punct important. Da, totul era un spectacol, un rol pe care îl jucam. Termometrul arăta în acea zi aproape 40°C. Nu m-aș fi mirat dacă aș fi căzut doborât de insolație, din cauza felului în care alergam pe teren.

Strategia a dat rezultate? A funcționat ca o vrajă. S-au întâmplat trei lucruri:

1. Entuziasmul mi-a înlăturat aproape total frica. De fapt, agitația interioară a început să lucreze pentru mine și am jucat cu mult mai bine decât aș fi crezut vreodată că pot să joc. (Dacă sunteți agitați,

fiți recunoscători. Nu vă rețineți, dați drumul sentimentelor. Lăsați agitația să lucreze pentru dumneavoastră.)

2. Entuziasmul meu i-a molipsit și pe coechipierii mei, care au devenit la rândul lor mai plini de viață.
3. În loc să cad doborât de căldură, m-am simțit mai bine ca niciodată, atât în timpul meciului, cât și după terminarea acestuia.

Cea mai plăcută surpriză a venit a doua zi dimineață, când am citit în ziarul din New Haven: „Acest nou jucător, Better, are o tonă de entuziasm. El i-a inspirat pe băieții noștri. Nu numai că au câștigat meciul, dar au fost în cea mai bună formă din acest sezon.”

Ziarele au început să-mi spună „Pep” Better — suflatul echipei. I-am trimis articole decupate din ziare lui Bert Conn, managerul de la Johnstown. Vă puteți imagina fața lui când a citit despre „Pep” Better, neîndemânaticul pe care îl dăduse afară cu trei săptămâni în urmă, pentru că era lenș?

În numai zece zile, entuziasmul meu m-a dus de la 25 de dolari la 185 de dolari pe lună și mi-a mărit venitul cu 700%. Dați-mi voie să repet — doar hotărârea de a mă comporta ca o persoană entuziasmată mi-a mărit venitul cu 700%. În zece zile! Am primit această uluitoare mărire de salariu nu pentru că aruncam, prindeam sau loveam mai bine mingea, nu pentru că eram un jucător mai bun. Nu știam despre baseball mai multe decât înainte.

Peste doi ani — începând din momentul când abia speram să câștig 25 de dolari pe lună, purtând tricoul echipei Chester — jucam la a treia bază pentru St. Louis Cardinals

* Pep (engl. colocvială) înseamnă entuziast, plin de viață (n. r.).

și îmi mărisem venitul de 30 de ori. Cum am reușit? Entuziasmul a făcut totul; nimic altceva decât entuziasmul.

Doi ani mai târziu, într-un meci împotriva celor de la Chicago Cubs, am avut un grav accident. Lovind din fugă o minge care se rostogolea pe iarbă, am încercat să o arunc în direcția opusă. Ceva a plesnit în brațul meu. Acest accident m-a obligat să renunț la baseball. În acel moment, mi s-a părut o mare tragedie, dar acum, uitându-mă înapoi, cred a fost unul dintre cele mai norocoase evenimente din viața mea.

M-am întors acasă și, în următorii doi ani, mi-am câștigat existența mergând cu bicicleta pe străzile din Philadelphia. Eram încașator la un concern care vindea mobilă în rate; clientul dădea un dolar în avans și restul în „income” plăți săptămânale. După doi ani de coșmar, în care am încasat plățile pentru firmă, m-am hotărât să încerc să vând asigurări pentru Fidelity, o companie de asigurări de viață.

Următoarele zece luni au fost cele mai lungi și mai triste din viața mea.

După un eșec de proporții în vânzarea asigurărilor, în final, am tras concluzia că *nu eram făcut să fiu agent de vânzări* și am început să răspund la anunțurile pentru posturi de funcționari în diverse companii. Mi-am dat seama totuși că, indiferent de munca pe care încercam să o fac, trebuia să depășesc un ciudat complex de teamă, care pusese stăpânire pe mine. Așa că m-am înscris la unul dintre cursurile lui Dale Carnegie, despre vorbitul în public. Într-o seară, domnul Carnegie m-a oprit în mijlocul unui discurs.

„Domnule Betzger, mi-a spus. Opriți-vă puțin... opriți-vă puțin. Sunteți interesat de ceea ce spuneti?”

„Da... bineînțeles”, am răspuns eu.

„Atunci, a spus domnul Carnegie, de ce nu vorbiți cu puțin entuziasm? Cum vreți ca publicul dumneavoastră să fie interesat, dacă nu puneți puțină viață și energie în ceea ce spuneți?”

Dale Carnegie ne-a ținut apoi un impresionant discurs despre puterea entuziasmului. A fost atât de pasionat în timpul discursului, încât a aruncat cu un scaun într-un perete și i-a rupt un picior.

În seara aceea, înainte să mă culc, am rămas o oră pe gânduri. Rememoram zilele când jucam baseball la Johnstown și New Haven. Pentru prima dată, am realizat că aceeași greșală care era să mă elimine din baseball amenința acum să îmi distrugă cariera de agent de vânzări.

Hotărârea pe care am luat-o în acea noapte a reprezentat punctul de cotitură al vieții mele. Am decis să rămân în domeniul asigurărilor și să pun în vânzări același entuziasm pe care l-am pus în baseball, când eram jucător profesionist la echipa din New Haven.

N-am să uit niciodată prima discuție de afaceri din ziua următoare. A fost prima mea sesiune de „spargere a granițelor”. Am decis să mă prezint la interviu ca fiind cel mai entuziast agent de vânzări pe care angajatorul îl văzuse în viața lui. Când am bătut exaltat cu pumnul în masă, mă așteptam ca în orice moment să mă oprească și să mă întrebe dacă e ceva în neregulă cu mine, dar nu a făcut-o.

La un moment dat, în timpul interviului, am observat că angajatorul s-a îndreptat mai bine în scaun și a deschis larg ochii, dar nu m-a oprit decât pentru a-mi pune întrebări. Să mă dea afară? Nu, nici vorbă, m-a angajat! Și acest om, Al Ermons, un negustor care intermedierea cereale la bursa din Philadelphia, a devenit curând unul dintre cei mai buni prieteni și susținători ai mei.

Din ziua aceea, am început să vând. Magia entuziasmului a început să funcționeze pentru mine în afaceri, așa cum funcționează și în baseball.

Nu aș vrea să las nimănui impresia că eu consider entuziasmul echivalent cu a bate cu pumnul în masă... dar, dacă de asta aveți nevoie pentru a trezi energia adormită în dumneavoastră, atunci sunt categoric în favoarea acestui gest. Eu știu un lucru: când mă forțez să mă comport ca și cum aș fi entuziasmat, încep foarte repede să mă simt entuziasmat.

În cei 32 de ani de vânzări, am văzut cum entuziasmul a dublat și a triplat veniturile a zeci de agenți și am văzut cum lipsa lui a condus câteva sute de vânzători la eșec.

Cred cu tărie că entuziasmul este, de departe, cel mai important factor de succes în vânzări. De exemplu, cunosc un om care este o autoritate în asigurări — ar putea chiar să scrie o carte pe această temă — și totuși nu poate trăi decent din vânzarea lor. De ce? În cea mai mare măsură, din cauza lipsei sale de entuziasm.

Și cunosc un alt agent de vânzări care nu știa nici pe departe la fel de multe lucruri despre asigurări și, totuși, a făcut avere din vânzarea lor și s-a retras din afaceri după 20 de ani. Numele său este Stanley Gettis. Locuiește acum în Miami Beach, Florida. Motivul succesului său formidabil nu l-au reprezentat cunoștințele acumulate, ci entuziasmul lui.

Putem dobândi entuziasmul sau trebuie să ne naștem cu el? Bineînțeles că îl putem dobândi! Stanley Gettis a reușit acest lucru. A devenit un adevărat izvor de energie. Cum? Împunându-și în fiecare zi să se comporte entuziast. Ca parte a planului său, el a repetat în fiecare dimineață, timp de 20 de ani, o poezie. Descoperise că repetarea ei îl ajută să-și genereze entuziasmul de care avea nevoie peste zi. Mi s-a părut atât de stimuloare această poezie, încât am tipărit-o pe câteva sute de cartonașe și am împărțit-o și

altora. Este scrisă de Herbert Kauffman și are un titlu foarte potrivit...

Victorie

*Tu ești cel ce se laudă
Că într-o zi va reuși,
Așteptai doar ocazia de a arăta ce știi
Și cât de departe poți zbura...*

*Acum, a mai trecut un an.
Ce noi idei ți-au mai venit?
Ce lucruri mari mai ai în plan?
Câte ocazii ai folosit?
Unde s-a dus al tău elan?*

*De câte șanse-ai profitat?
De câte ori ai îndrăznit?
De câte ori ai încercat
Acolo unde te-ai cărnit
Și prima oară-ai eșuat?*

*Nu ești din cei ce-au reușit.
De ce? Acum ne spune!
Căci nu ocazii ți-au lipsit...
Să treci la acțiune
Tu nici măcar n-ai îndrăznit!*

Ce-ar fi să învățați această poezie și să o repetați zilnic? S-ar putea să facă pentru dumneavoastră ceea ce a făcut pentru Stanley Gettis.

Odată, am citit o declarație a lui Walter P. Chrysler. Am fost atât de impresionat de ea, încât am purtat-o cu mine în buzunar o săptămână. Cred că am citit-o de cel puțin 40 de ori, până când am învățat-o pe de rost. Aș dori ca fiecare agent de vânzări să o știe. Când a fost rugat să

dezvăluie secretul succesului său, Walter Chrysler a enumerat calități precum abilitatea, capacitatea, energia, dar a adăugat că adevăratul său secret era entuziasmul. „Da, dar i-aș spune chiar mai mult decât entuziasmul, a spus Chrysler. Eu l-aș numi pasiune. Îmi place să văd cum oamenii se înflăcărează. Când ei se înfierbântă, clienții devin cu adevărat interesați și astfel se obțin contractele.”

Entuziasmul este, fără îndoială, cea mai bine plătită calitate din lume, probabil pentru că este una dintre cele mai rare, dar și una dintre cele mai contagioase însușiri. Dacă sunteți entuziaști, chiar dacă vă veți prezenta prost ideile, este posibil să îi transmiteți și ascultătorului această stare. Fără entuziasm, conversația pe care o purtați pentru a vinde un produs este la fel de moartă ca și curcanul mâncat anul trecut, de Crăciun.

Entuziasmul nu este doar o manifestare superficială. Odată ce ați început să îl dobândiți, el va exista constant în dumneavoastră. Chiar și atunci când stați liniștiți în casă... vă vine o idee... ideea începe să se dezvolte... și, în final, vă umpleți de entuziasm... nimic nu vă mai poate opri.

Entuziasmul vă va ajuta să depășiți frica, să aveți mai mult succes în afaceri, să câștigați mai mult, să vă bucurați de o sănătate mai bună, să fiți mai bogați și mai fericiți.

Când puteți începe? Chiar acum. Spuneți-vă, pur și simplu, următoarele cuvinte: „Por să fac acest lucru!”

Cum puteți începe? Există o singură regulă:

Pentru a deveni entuziaști, acționați cu entuziasm.

Aplicați această regulă timp de 30 de zile și pregăniți-vă să aveți niște rezultate uimitoare. Vă poate revoluționa cu ușurință întreaga viață.

În fiecare dimineață, stați ferm pe picioare și repetați făcând gesturi hotărâte, cu tot entuziasmul de care sunteți capabili, aceste cuvinte:

Forțază-te să acționezi cu entuziasm și vei deveni entuziaști!

Vă îndemn cu căldură să citiți de mai multe ori acest capitol scris de Frank Bettger și să luați hotărârea solemnă și neclintită de a încerca în fiecare zi să vă dublați cantitatea de entuziasm pe care ați investit-o în muncă și în viața dumneavoastră. Dacă veți duce la îndeplinire această hotărâre, vă veți dubla, probabil, veniturile și fericirea.

Dale Carnegie

CAPITOLUL 2

ACEASTĂ IDEE M-A READUS
ÎN VÂNZĂRI, DUPĂ CE RENUNȚASEM

Uitându-mă înapoi la anii care au trecut, sunt uimit de faptul că niște lucruri atât de mărunte mi-au putut schimba viața. Așa cum v-am povestit, după zece luni de nefericire și descurajare în care am încercat să vând asigurări de viață, am renunțat la orice speranță de a putea vinde vreodată ceva. Mi-am dat demisia și, timp de câteva zile, am răspuns la mai multe oferte de locuri de muncă din ziare. Voiam să obțin o slujbă în cadrul unui serviciu naval de expediție, deoarece, în copilărie, lucrasem la American Radiator Company bătând cuie în lăzi și aranjându-le în forma standard pentru transport. Cu puțină mea educație, credeam că nu voi fi potrivit decât pentru acest tip de muncă. Dar oricât am încercat, nu am putut obține un loc de muncă în domeniul transporturilor.

Eram nu numai descurajat, ci mă simțeam chiar în ghearele disperării. Mă gândeam că trebuie să mă apuc din nou să merg cu bicicleta și să strâng ratele pentru George Kelly. Cea mai mare speranță era să pot primi înapoi vecheta mea slujbă de 18 dolari pe săptămână.

Îmi lăsasem un stilou, un briceag și alte câteva lucruri personale în biroul companiei de asigurări. Așa că, într-o dimineață, m-am dus acolo să le iau. Mă așteptam să stau numai câteva minute, dar, în timp ce îmi goleam biroul, președintele companiei, domnul Walter LeMar Talbot, împreună cu toți agenții de vânzări au intrat în sală să țină o

ședință. Mi-era rușine să plec, așa că am rămas și am ascultat discursurile mai multor agenți de vânzări. Cu cât îi auzeam mai mult ce vorbeau, cu atât mă simțeam mai descurajat. Povesteau despre lucruri pe care știam că nu le-aș putea face vreodată. Apoi, l-am auzit pe președinte, pe domnul Talbot, spunând o frază care a avut un efect profund și definitiv asupra vieții mele în următorii 31 de ani. Fraza aceea a fost:

Domnilor, la urma urmei, vânzarea se reduce la un singur lucru, numai unul — a te întâlni cu oamenii! Arătați-mi un om obișnuit care luse pe stradă și îți spune conștientios povestea la patru sau cinci persoane în fiecare zi, iar eu vă voi arăta un om care nu poate să nu câștige!

Acest lucru m-a făcut să mă ridic de pe scaun. Eram în stare să cred orice ar fi spus domnul Talbot. Începuse să lucreze în companie de la vârsta de 11 ani și, avansând prin eforturi proprii, trecuse prin toate departamentele. Și el vânzase produse pe stradă câțiva ani buni. Știa ce spune. A fost ca și cum soarele a ieșit dintr-odată din nori. M-am hotărât pe loc să îl cred pe cuvânt.

Mi-am spus: „Uite ce e, Frank Bettger, ai două picioare hune. Poți să mergi și să îți spui povestea la patru sau cinci persoane în fiecare zi, așa că vei câștiga bine — domnul Talbot a spus asta!”

Eram grozav de fericit. Și mă simțeam extrem de ușurat pentru că eram sigur că aveam să câștig bine!

Aceasta se întâmpla cu numai zece săptămâni înainte de sfârșitul anului. Am hotărât ca în tot acest timp să țin o evidență a numărului de întâlniri avute, ca să fiu sigur că văd cel puțin patru persoane zilnic. Ținând această evidență, am descoperit că pot avea mult mai multe întâlniri în fiecare zi, dar și că, dacă aveam întâlniri în medie cu patru persoane

zilion, câștigam bine. Asta m-a făcut să realizez cu cât de puține persoane mă întâlneam înainte.

În aceste zece săptămâni, am vândut asigurări de viață în valoare de 51.000 de dolari — mai mult decât vândusem în ultimele zece luni! Nu era mult, dar asta mi-a dovedit că domnul Talbot știa ce spune. Puteam să vând!

Apoi, am realizat că timpul meu avea o valoare și m-am hotărât ca, în viitor, să pierd cât mai puțin posibil. Totuși, nu am mai considerat necesar să țin evidența întâlnirilor.

Din acel moment, pentru un motiv necunoscut, vânzările mele au scăzut dramatic. Peste câteva luni, m-am trezit înapoi în situația în care fusesem la început. Într-o sâmbătă după-amiază, m-am dus la birou, m-am încurat într-o sală de ședințe și m-am așezat pe scaun. Timp de trei ore am stat acolo vorbind cu mine: „Care e problema mea? Ce este în neregulă la mine?”

Nu puteam trage decât o singură concluzie, pe care, în final, am redus-o la un singur lucru. Trebuia să recunosc: nu reușeam să mai întâlnesc cu oameni.

„Cum să mă forțez să am din nou întâlniri cu oamenii?”, m-am gândit eu. Sigur, motivația nu-mi lipsește. Am nevoie de bani. Nu sunt lenș.”

În final, m-am hotărât să încep din nou să țin evidența contactelor.

Peste un an, m-am ridicat mândru în fața întregii firme de asigurări și mi-am spus entuziasmat povestea. *Ținusem în secret evidența completă a tuturor contactelor mele timp de un an întreg.* Totul era exact, pentru că notasem cifrele zi de zi. Inițiasem 1.849 de contacte noi cu diverse persoane. Dintre acestea, 828 se concretizaseră în interviuri, încheiasem 65 de vânzări, iar comisionul meu se ridica la suma de 4.251,82 de dolari.

Cât câștigasem la fiecare întâlnire? Calculasem totul — fiecare vizită îmi aducea 2,30 dolari. Gândiți-vă! Cu un an

înainte eram atât de descurajat, încât îmi dădusem demisia: *Acum, la fiecare contact, indiferent dacă mă întâlneam sau nu cu persoana respectivă, câștigam 2,30 dolari.*

Nu am putut găsi cuvinte care să exprime curajul și încrederea pe care mi-au dat-o evidențele pe care le țineam.

Mai târziu, vă voi arăta cum m-a ajutat acest lucru să devin mai organizat și să reușesc treptat să măresc valoarea contactelor mele de la 2,30 dolari la 19 dolari; voi relata cum, în câțiva ani, mi-am crescut numărul vânzărilor încheiate de la una la fiecare 29 de întâlniri, la raportul de o vânzare la 25 de întâlniri; apoi, la o vânzare la 20 de întâlniri, una la 10 și, în final, o vânzare la 3 contacte. Să vă dau un exemplu:

Evidențele arătau că 70% dintre vânzările mele erau încheiate la prima întrevvedere, 23% la a doua și 7% la a treia sau la următoarele. Dar, fiți atenți: 50% din timpul meu era ocupat cu obținerea celor 7%. „De ce să mă mai obosesc pentru cei 7%?” m-am gândit eu. „De ce să nu îmi consum timpul și eforturile doar cu primele două întrevederi?” Această hotărâre a mărit valoarea deplasărilor mele de la 2,80 dolari la 4,27 dolari.

Fără evidențe, nu avem cum să ne dăm seama unde greșim. Din însemnările mele pot obține mai multe idei care să mă ajute să îmi îmbunătățesc performanța decât orice aș putea citi într-o revistă. Clay W. Hamlin, unul dintre cei mai mari agenți de vânzări din lume, a fost de multe ori o sursă de inspirație pentru mine, ca și pentru alte câteva mii de agenți de vânzări. Clay mi-a spus că, înainte de a începe să țină evidența întâlnirilor sale, eșuase de trei ori în vânzări.

„Nu poți să nimerеști dacă nu știi în ce direcție tragi.” Această afirmație mi s-a părut la fel de valabilă în vânzări, ca și în baseball. Când jucam la Cardinals, aveam în echipa noastră un jucător, extremă dreapta, care se numea Steve

Evans. Era un tip mare și puternic, cam în genul lui Babe Ruth, și lovea mingea aproape la fel de tare ca Babe. Dar Steve avea un prost obicei. Stătea în așteptare. De obicei, aștepta să fie aruncate două mingi, înainte să tragă. Îmi amintesc o partidă importantă în St. Louis — era rândul lui Steve să lovească mingea în repriza a noua, după două lansări ratate și având bazele pline. Cu orice lovitură am fi câștigat partida. Steve și-a ales bastonul favorit și s-a îndreptat spre movila lansatorului. Toată lumea striga: „Hai, Steve, lovește prima minge!”

Văzându-l așezat în poziția specifică, puteai crede că Steve vrea să lovească acea primă minge... Și mingea a trecut exact prin mijlocul movilei... dar Evans nu a mișcat bastonul de pe umăr.

„Prima lovitură”, striga mulțimea.

„Hai Steve! Lovește mingea următoare!” cereau cochi-pierii și publicul.

Steve și-a înfipt călcăiele adânc în pământ, ca să aibă priza bună. Din nou, lansatorul a aruncat mingea exact pe centru!

Steve nu a tras nici a doua oară. „A doua lovitură!” urla mulțimea.

„Evans!” a urlat Roger Bresnahan, managerul nostru, de pe marginea terenului. „Ce naiba aștepti?”

„Data de 1 și pe cea de 15, tu ce crezi?” urlă Steve disprețuitor. (1 și 15 erau zile de salariu.)

De fiecare dată când văd agenți de vânzări stând în birou în timpul programului, făcând pasiențe cu cărțile de vizită ale potențialilor clienți, parcă îl văd pe Steve Evans, cu bastonul pe umăr, lăsând să treacă pe lângă el ocaziile, și îl aud pe Bresnahan strigând: „Evans, ce naiba aștepti?”

Vânzarea este cea mai ușoară meserie din lume, dacă o tratezi cu seriozitate — dar este cea mai grea meserie, dacă încerci să o faci ușor.

Știi, un medic bun nu tratează efectele, ci *cauzele*. Așa că haideți să punem în cuvinte esența unei oferte de vânzări:

Nu poți să iei comisionul, până ce nu închei vânzarea;
Nu poți încheia vânzarea, până ce nu scrii comanda;
Nu poți scrie comanda, până când nu ai întâlnirea cu clientul;
Și nu poți avea întâlnirea cu clientul, până când nu-l contactezi!

Iată totul pe scurt. Temelia vânzării este contactul!

CAPITOLUL 3

CE M-A AJUTAT SĂ-MI DISTRUG CEL MAI MARE DUȘMAN CU CARE M-AM CONFRUNTAT VREODATĂ

În primul an, câștigurile mele erau atât de mici, încât mi-am luat o slujbă cu program redus, ca antrenor al echipei de baseball de la Colegiul Swarthmore.

Într-o zi, am primit o invitație de la centrul de conferințe Y.M.C.A. din Chester, Pennsylvania, să țin un discurs pe tema „Cei trei C: o viață Curată, un caracter Curat și un sport Curat”. Când am citit scrisoarea, am realizat că îmi era absolut imposibil să accept invitația lor. De fapt, am realizat dintr-odată că nu aveam curajul să vorbesc convingător nici măcar unui singur om și, cu atât mai puțin, unei sute de oameni.

Atunci am început să înțeleg că, înainte de a spera să reușesc în ceva, trebuia să-mi depășesc timiditatea și teama de a vorbi cu străinii.

În ziua următoare, am plecat spre sediul organizației Y.M.C.A. din Philadelphia și i-am spus directorului educativ de ce credeam că nu pot face față cerințelor lor, întrebându-l dacă nu cumva organizează vreun curs care m-ar putea ajuta. El a zâmbit și mi-a spus: „Ăvem exact ceea ce vă trebuie: Veniți cu mine.”

L-am urmat de-a lungul unui hol. Am intrat într-o cameră unde se afla un grup de bărbați. Unul tocmai terminase de vorbit și aicul era în picioare, criticând antevorbitorul. Ne-am așezat în spate. Directorul educativ mi-a șoptit: „Acesta este un curs de vorbit în public.”

Ku nu mai auzisem niciodată de un „curs de vorbit în public”.

Tocmai atunci, un alt bărbat s-a ridicat în picioare și a început să vorbească. Era jalnic. De fapt, era atât de jalnic, încât m-a încurajat. Mi-am spus: „Chiar așa speriat și prost cum sunt, nu pot vorbi mult mai rău decât el.”

Însoare curând, bărbatul care îl criticase pe vorbitorul anterior s-a întors. I-am fost prezentat. Numele său era Dale Carnegie.

I-am spus: „Vreau să mă înscriu la cursul dumneavoastră.” El mi-a răspuns: „Acestă grupă este aproape la jumătatea cursului. Poate că ați prefera să așteptați. Vom începe o altă serie în ianuarie.”

„Nu, am spus. Vreau să mă înscriu chiar acum.”

„Bine.” Domnul Carnegie a zâmbit și, în timp ce mă lua de braț, mi-a spus: „Dumneavoastră sunteți următorul vorbitor.”

Desigur, tremuram — de fapt, eram înspăimântat de-a dreptul — dar am reușit, într-un fel, să le spun de ce eram acolo. A fost destul de nereușit, dar oricât de groaznic ar fi fost discursul meu, pentru mine a reprezentat o victorie uriașă. Înainte nu puteam nici măcar să stau în fața unei mulțimi și să spun: „Mă bucur să vă cunosc.”

Acest lucru s-a întâmplat cu 30 de ani înainte de momentul când am scris aceste rânduri, dar ziua aceea îmi va rămâne pentru totdeauna în minte ca începutul uneia dintre cele mai importante etape din viața mea.

M-am înscris la curs imediat și am mers cu regularitate la întâlnirile săptămânale.

Două luni mai târziu, m-am dus la Chester și mi-am ținut discursul. Aflasem deja că era mai ușor să vorbești despre propriile experiențe, așa că am vorbit publicului de la Chester despre întâmplările mele din baseball, despre faptul că am fost coleg de cameră cu Miller Huggins și despre

felul în care am reușit să intru în liga superioară, cu Christy Mathewson ca aruncător. Eram uimit de faptul că am putut vorbi nelătrerupt aproape o jumătate de oră, dar am fost chiar și mai uimit la sfârșit, când 20 sau 30 de persoane au venit la mine, mi-au strâns mâna și mi-au spus cât de mult le-a plăcut discursul.

A fost una dintre cele mai mari reușite din viața mea. Mi-a dat încredere în mine ca niciun alt lucru făcut înainte. Totul mi se părea un miracol. Și chiar era un miracol. Cu două luni în urmă, îmi era teamă să vorbesc cu cineva în calitate oficială — acum, iată-mă stând în fața unui grup de 100 de persoane, captându-le atenția și bucurându-mă de experiența pe care o trăiam. Când am ieșit din sala aceea, eram un alt om.

Printr-un discurs de 25 de minute m-am făcut mai bine cunoscut în grupul respectiv decât aș fi putut s-o fac printr-o participare tăcută de patru luni.

Spre surprinderea mea, J. Borton Weeks, un cunoscut avocat din statul Delaware, care fusese președintele reuniunii, m-a condus la gară. La urcarea în tren mi-a strâns mâna, mi-a mulțumit foarte mult și m-a invitat să mai trec pe la ei cu prima ocazie. „Am vorbit cu unul dintre partenerii mei de afaceri despre cumpărarea unei asigurări de viață”, mi-a spus el, în timp ce trenul se punea în mișcare.

Am găsit „ocazia” să revin la Chester surprinzător de repede.

Peste câțiva ani, J. Borton Weeks a ajuns președintele Keystone Automobile Club, al doilea club de automobile din lume. Borton Weeks a devenit unul dintre cei mai buni prieteni ai mei și, în plus, unul dintre cei mai importanți susținători ai mei în afaceri.

Oricât de profitabilă a devenit această relație, ea nu reprezenta nimic în comparație cu încrederea și curajul pe care le căpătăsese în urma lucrurilor învățate la cursul de

verbis în public. Mi-a lărgit vederile și mi-a stimulat entuziasmul; m-a ajutat să îmi expun ideile mai convingător în fața altor persoane; și să distrug cel mai mare dușman cu care m-am confruntat vreodată — *frica*.

Recomand cu căldură tuturor bărbaților și femeilor care au reșineri din cauza fricii și care simt că le lipsește curajul și încrederea în forțele proprii să se înscrie la cel mai bun curs de vorbit în public, din zona în care locuiesc. Nu vă înscrieți la orice curs. Alegeți unul la care să fiți puși să vorbiți la fiecare întrunire, pentru că asta căutați — experiență în exprimare.

Dacă nu puteți găsi un curs practic bun, faceți ca Ben Franklin. Ben a recunoscut valoarea acestui tip de experiență și a fondat clubul „Junto” chiar aici, în orașul meu. Însălați-vă cu membrii clubului o dată pe săptămână. Numiți un nou președinte săptămânal sau lunar. Dacă nu puteți găsi un profesor bun, criticați-vă discursurile unii altura, așa cum au făcut-o cei de la clubul Junto acum peste 200 de ani.

Am observat că, din grupul nostru, cei care și-au îmbunătățit cel mai mult performanțele și au profitat cel mai mult de pe urma cursului au fost cei care au pus în practică lucrurile învățate la curs. Așa că, oricât de jalnic eram la primele discursuri, am căutat ocazii de a vorbi în public. La început, eram aproape mort de emoție, dar, până la urmă, m-am descurcat.

Am predat chiar — la școala de duminică a unei clase de opt băieți. Mai târziu, am acceptat o poziție de supraveghetor în cadrul aceleiași instituții. Am continuat să fiu supraveghetor timp de 9 ani. Efectul acestui antrenament și experiența dobândită au fost vizibile în conversațiile mele particulare cu diferite persoane. Aceasta a fost una dintre cele mai grozave experiențe pe care le-am avut.

Toți liderii și oamenii de succes pe care i-am cunoscut au avut curaj și încredere în sine. Și am remarcat că cei mai mulți erau capabili să se exprime convingător.

Cel mai bun mod de a depăși frica și de a-ți dezvolta rapid curajul și încrederea în sine este vorbitul în fața unor grupuri de oameni. Am descoperit că atunci când nu mi-a mai fost teamă să vorbesc în fața unui public numeros, nu mi-a mai fost teamă nici să discut cu oamenii, indiferent cât de importanți erau ei. Acest exercițiu și experiența de a vorbi în public m-au făcut să ies din carapacea mea, mi-au deschis ochii asupra adevăratelor mele calități și mi-au lărgit orizonturile. A fost unul dintre momentele de cotitură din cariera mea.

CAPITOLUL 4

SINGURUL FEL ÎN CARE AM PUTUT DEVENI MAI ORGANIZAT

În scurt timp după ce am început să țin evidența contactelor, am descoperit că eram unul dintre cei mai prost organizați oameni din lume. Îmi stabilisem un obiectiv de 2 000 de întâlniri cu potențiali clienți pentru anul respectiv, ceea ce însemna cam 40 de noi contacte pe săptămână. Dar foarte repede am rămas atât de mult în urmă, încât îmi era rușine să mai notez ceva. Eram totuși bine intenționat. Luam mereu hotărâri noi, menite să mă ajute, dar nu mă țineam prea mult timp de cuvânt. Pur și simplu nu mă puteam organiza.

În final, am înțeles că trebuie să aloc mai mult timp planificării. Era ușor să arunc într-un buzunar 40 sau 50 de cărți de vizită ale unor posibili clienți și să mă consider pregătit. Pentru asta nu îmi trebuia prea mult timp. Dar să mă uit peste însemnări, să studiez fiecare caz cu atenție, să planific exact ceea ce îi voi spune fiecărei persoane, să pregătesc ofertele, să scriu scrisorile și apoi să îmi fac un program, aranjând toate întâlnirile pe zile, de luni până vineri, în ordine, îmi lua patru sau cinci ore bune de muncă intensă.

Așa că mi-am rezervat dimineața de sâmbătă, pe care am numit-o „ziua de autoorganizare”. Mi-a folosit acest plan? Ascultați! În fiecare dimineață de luni, când plecam la lucru, în loc să trag de mine să mă duc la întâlniri, plecam plin de entuziasm și încredere să mă întâlnesc cu oamenii.

Eram nerăbdător și dornic să mă întâlnesc cu ei, pentru că mă gândisem la ei, le studiasem situația și aveam niște idei despre care credeam că ar putea fi importante pentru ei. La sfârșitul săptămânii, în loc să mă simt epuizat și descurajat, mă simțeam vesel și plin de entuziasm la gândul că săptămâna viitoare aș putea obține rezultate și mai bune.

După câțiva ani, mi-am putut muta „ziua de autoorganizare” vinerea dimineată, reducând săptămâna de lucru și uitând complet de muncă până luni. Este surprinzător cât de multe lucruri pot face când îmi rezerv destul timp pentru planificare și cât de puține reușesc să fac dacă nu mă organizez. Prefer să am un program încărcat patru zile și jumătate pe săptămână și să obțin rezultate, decât să lucrez tot timpul și să nu ajung niciieri.

Am citit că Henry L. Doherty, marele industriaș, a spus odată: „Pot angaja oameni pentru orice lucru în afară de două: să gândească și să facă lucrurile în ordinea importanței lor.”

Asta era și problema mea. Totuși, după ce am găsit o rezolvare în fiecare săptămână pentru această problemă, timp de atâția ani, cred că răspunsul este, pur și simplu, următorul: acordăți-vă un timp suficient pentru a planifica și a gândi lucrurile în detaliu.

La sfârșitul acestui capitol, veți vedea cum arată un „program săptămânal”. Nu este unul inventat, ci un program real, pe care l-am extras din dosarele mele. Veți vedea și însemnările mele dintr-o lună, utile oricărei persoane care încearcă să își planifice timpul.

Da, vă aud deja spunând: „Nu e pentru mine! Eu nu pot face așa ceva — să trăiesc după un program. M-aș simți groaznic.” Ei bine, am vești bune: *trăiești deja după un program*. Și, dacă nu este unul bine organizat, probabil că este un program slab. Să vi dau un exemplu: acum câțiva ani, un tânăr a venit să-mi ceară sfatul. Absolvise printre primii una

dintre facultățile cu tradiție și se îndreptase către vânzări cu multe speranțe. După doi ani, era profund descurajat. M-a întrebat: „Domnule Bettger, spuneți-mi sincer, credeți că sunt făcut să fiu agent de vânzări?”

„Nu, Ed, i-am răspuns. Nu cred că ești făcut să fii agent de vânzări.”

A fost foarte uimât, dar am continuat. „Cred că *nimeni* nu este făcut să fie agent de vânzări — sau orice altceva. Cred că noi trebuie să ne modelăm ca să devenim ceea ce vrem să fim.”

„Nu înțeleg, a spus Ed. Eu muncesc din greu și aproape tot timpul. Nu am timp nici măcar să-mi cumpăr o cravată. Dacă aș putea fi mai organizat...”

Întâmplător, știam că acest tânăr își începe ziua târziu. Așa că i-am spus: „Ed, de ce nu te înscrii în « Clubul de la ora șase » ?”

„Clubul de la ora șase — ?” a întrebat el. Ce este « Clubul de la ora șase » ?”

„Cu ani în urmă, i-am explicat eu, am citit că Ben Franklin spunea că numai câțiva oameni ajung la bătrânețe, și chiar mai puțini ajung să aibă succes, dacă nu se scoală devreme. Așa că mi-am pus ceasul să sune cu o oră și jumătate mai devreme dimineața. Am folosit o oră din acel timp ca să citesc și să învăț. Desigur, am descoperit curând că începusem să mă culc mai devreme, dar acest program a fost minunat pentru mine.”

În ziua aceea, Ed a acceptat să își cumpere un ceas deșteptător și să se înscrie în „Clubul de la ora șase”. Și-a rezervat dimineața de schimbă pentru „autoorganizare”. În curând, a depășit problemele și a început să vândă cu succes. Peste doar patru ani, a fost numit director zonal pentru estul Statelor Unite, în cadrul uneia dintre marile companii industriale.

Cu puțin timp în urmă, am avut o întrevvedere cu unul dintre directorii de la International Business Machines

Vineri următoare, când cei doi bărbați au mers să ia masa de prânz, Larry a început: „Ai fost plecat, Dick?”

„Nu, i-a răspuns Dick. Am fost în oraș toată săptămâna.” Surprins, Larry l-a întrebat: „Vrei să spui că marți erai în Altoona?”

„Da”, a zâmbit Dick.

Cu un ton de reproș, Larry i-a spus: „Dick, îți dai seama ce m-ai pus să fac? M-ai făcut să mă întorc aici tocmai din Cincinnati! În seara asta trebuie să mă întorc acolo și apoi să plec la Detroit.”

Atunci Dick Campbell i-a explicat: „Ascultă, Larry, înaintea să îmi telefonezi, am stat vineri dimineața cinci ore să îmi planific toată săptămâna. Marți era una dintre cele mai încărcate zile. Aranjaseam deja mai multe întâlniri. Dacă petreceam ziua cu tine, mi-aș fi perturbat tot programul de lucru din săptămâna respectivă. Te rog să nu te simți jignit, Larry. Chiar dacă m-ar fi sunat E.A. Roberts, președintele companiei, aș fi făcut la fel. Tot succesul pe care l-am avut în acest domeniu se datorează faptului că nu permit niciunui lucru și niciunei persoane să intervină în programul de lucru pe care îl pregătesc în fiecare vineri.”

PROGRAM SĂPTĂMÂNAL DE ACTIVITATE

Proiect	Luni 1000 Bucuresti 1000	Marti 1000 Bucuresti Bucuresti	Miercuri 1000 Canta Petru Petru	Joi 1000 Petru Petru	Vineri 1000 Petru 1000 am Petru 1000 am
Proiect	Grigory	Truck	McBride	Kurt	
Proiect	Conolly Bucuresti 1000	Leahy Bucuresti 1000	Robert Kurt	Robert Bucuresti 1000	
Proiect	Paula Petru		Paula		

„Programul săptămânal” tipic:
care m-a ajutat să mă organizez.

Larry Doolin mi-a spus: „Frank, când am auzit pentru prima oară acest lucru, am fost șocat. Dar nu mi-am permis să mă infurii. Am realizat imediat că acesta era *adevăratul secret* al ascensiunii fenomenale a lui Dick Campbell.”

Larry mi-a spus că, urcându-se în tren în seara aceea, a simțit că îl cuprinde un nou val de entuziasm. Din acel moment, a povestit mereu această întâmplare agenților de vânzări din toată țara.

În 1926, mi-am petrecut cea mai mare parte a verii la ferma lui Eaton Dude, care se afla la poalele munților Big Horn, lângă Sheridan, în Wyoming. Mary Roberts Rinehart, autoare a peste 50 de romane și unul dintre cei mai buni plătiți scriitori din America, și-a făcut acolo o casă de vară. Am întrebat-o pe doamna Rinehart cum a devenit scriitoare. Iată povestea, spusă cu cuvintele ei:

Întotdeauna am crezut că aș putea să scriu, dacă aș avea timpul necesar, dar aveam trei băieți mici, trebuia să am grijă de soțul meu... și de mama, care a fost câțiva ani invalidă. Apoi, în timpul unei crize financiare, am pierdut totul. Am ajuns la disperare din cauza datoriilor. M-am hotărât să câștig bani scriind, așa că mi-am făcut un program, planificând fiecare oră din săptămână, în avans. Mi-am rezervat pentru scris anumite perioade, în timpul zilei și seara, după ce culcam copiii, sau atunci când soțul meu era plecat să se întâlnească cu diferiți clienți.

Am întrebat-o pe doamna Rinehart dacă lucrul după un program atât de strâns, fără pauze, nu a obosit-o. „Dimpotrivă, a zâmbit ea. Viața mea a căpătat un suflu nou.”

Mary Roberts Rinehart nici nu știa cât de mult m-au motivat cuvintele ei. După ce m-am întors acasă, l-am planificat pe Frank Bettger și timpul lui cum nu o mai făcusem niciodată!

Cu ani în urmă, am dat peste o poezie scrisă de Douglas Malloch. Am decupat-o și am lipit-o în caietul meu cu fragmente din ziare. Am citit-o și receptiv-o, până când am învățat-o pe dinafară. Pe mine m-a ajutat mult. Poate că vă va ajuta și pe dumneavoastră. Ea sună așa:

Poate că nu este nimic în neregulă cu tine,
Cu felul în care trăiești, cu munca pe care o faci,
Dar pot vedea foarte clar
Ce este în neregulă cu mine.
Nu sunt indolent
Și nu mă ascund de îndatoriri intenționat,
Lucrez la fel de mult ca oricare altul,
Și, totuși, fac atât de puține.
Dimineata trece, prânzul a sosit,
Fără să-mi dau seama, noaptea a venit,
Și peste tot în jurul meu, regret,
Sunt lucruri pe care încă nu le-am terminat.
Dacă aș putea să mă organizez!...
De multe ori sesizez
Că nu contează numai omul;
Omul trebuie să aibă un plan.

* * *

Tu poate că nu ai nicio problemă,
Însă eu am o dilemă;
Făc lucruri neînsemnate, mărunte,
Căre par totuși importante.
Și trec pe lângă mine adevărate probleme,
Puțin aici, puțin acolo,
Nu termin niciodată lucrul de care m-am apucat,
Lucrez la fel de mult ca oricare altul,
Și totuși, fac atât de puține.
Aș face atât de multe, încât ați fi surprinși,
Dacă m-aș putea organiza!

* Reproduși cu permisiunea domnului Douglas Malloch (x. 4.).

REZUMAT

PARTEA I

Fap de buzunar

1. Impuneți-vă să aveți un comportament entuziast și veți deveni entuziaști. „Luați hotărârea solemnă și neclintită de a încerca în fiecare zi să vă dublați cantitatea de entuziasm pe care ați investit-o în munca și în viața dumneavoastră. Dacă veți duce la îndeplinire această hotărâre, vă veți dubla, probabil, veniturile și fericirea.” Cum puteți face? Există o singură regulă: Pentru a deveni entuziast, acționați entuziast.
2. Țineți minte fraza spusă de Walter LeMar Talbot. „La urma urmei, vânzarea se reduce la un singur lucru, numai unul — a te întâlni cu oameni! Arătați-mi un om obișnuit care iese pe stradă și își spune conștiințios povestea la patru sau cinci persoane în fiecare zi, iar eu vă voi arăta un om care nu poate să nu câștige!”
3. Dacă vreți să învingeți frica și să vă dezvoltati rapid curajul și încrederea, înscrieți-vă la un curs bun de vorbir în public. Nu la orice curs. Alegeți unul la care să fiți obligați să vorbiți la fiecare întrunire. Când veți scăpa de frica de a vorbi în fața publicului, vă veți elibera și de teama de a vorbi cu anumite persoane, indiferent cât de importante și de impunătoare ar fi.
4. Una dintre cele mai mari satisfacții în viață vine din realizările personale și din convingerea că ați făcut totul cât ați putut de bine. Dacă aveți probleme cu organizarea și vreți să vă măriti capacitatea de a gândi și de a face lucrurile în ordinea importanței lor, amintiți-vă că nu există decât o cale: *Rezervați-vă mai mult timp pentru a gândi și faceți lucrurile în ordinea importanței lor.*

Alocăți o zi sau un interval de timp în fiecare săptămână pentru autoorganizare. Secretul eliberării de teama de a fi în criză de timp constă nu în a lucra mai multe ore, ci în a *planifica* orele adecvat.

PARTEA A II-A

Formula succesului în vânzări

CAPITOLUL 5

CUM AM ÎNVĂȚAT CEL MAI IMPORTANT SECRET AL VÂNZĂRII

Într-o dimineață de august, am intrat la John Scott & Co, o mare companie din Philadelphia care vindea produse de băcănie angro, și am întrebat de domnul John Scott. Unul dintre fiii săi, Harry, mi-a spus: „Tata este foarte ocupat în această dimineață. Știa că veți veni?”

„Nu, nu am stabilit o întrevvedere cu dânsul, am răspuns eu. Dar a cerut de la compania noastră niște informații și eu am venit să i le dau.”

„Ei bine, spuse fiul, ați nimerit într-o zi proastă. Tata e cu trei persoane în birou și...”

În acel moment, John Scott a trecut pe lângă noi și a luat-o înapre depozit.

„Tată! a strigat fiul. E aici cineva care vrea să-ți vorbească.”

„Vrei să vorbești cu mine, tinere?” întreba șeful, aruncându-mi o privire înainte de a intra pe ușa depozitului.

L-am urmat acolo și am purtat următoarea discuție:

EU: Domnule Scott, numele meu este Bettger. Ați cerut câteva informații companiei la care lucrez și eu am venit să vi le aduc (întinzându-i cartea poștală pe care o semnase și pe care o trimisese prin poștă la compania mea).

SCOTT (uitându-se la ea): Ei bine, tinere, nu dorește informații, dar aș vrea broșura informativă pe care compania la care lucrezi a spus că o are rezervată pentru mine.

Mi-au scris mai multe scrisori, spunând că mi-au rezervat broșura respectivă, așa că am trimis cartea poștală ca să o pot primi.

EU (*întinzându-i broșura*): Domnule Scott, prin aceste broșuri nu se vând asigurări, dar ele ne deschid o ușă și ne dau ocazia să ne prezentăm.

SCOTT: Mă așteaptă trei oameni în birou și voi fi ocupat o bună perioadă de timp de acum încolo. În plus, ar fi o pierdere de timp să discutăm despre încheierea unui contract de asigurare. Am 63 de ani și nu am mai cumpărat polițe de asigurare de ani de zile. Cele mai multe sunt deja expirate. Copiii mei sunt toți mari și își pot purta de grijă mai bine decât aș face-o eu. Cu mine, mai locuiesc doar soția mea și o fiică. Dacă mi s-ar întâmpla ceva, ele ar avea oricum mai mulți bani decât eu nevoie.

EU: Domnule Scott, un bărbat care a avut în viață atât de mult succes cât ai avut dumneavoastră sigur mai are și alte interese de care trebuie să aibă grijă, în afara familiei și a afacerii. Poate e vorba de un spital, o instituție religioasă, de misionariat sau un alt scop caritabil. V-ați gândit vreodată că, atunci când veți muri, ei nu vor mai primi sprijinul dumneavoastră? Oare această pierdere nu ar aduce dificultăți serioase sau chiar ar întrerupe activitatea unei fundații cu un țel minunat?

(*Nu mi-a răspuns la întrebare, dar am văzut, după expresia feței lui, că nimerisem drept la țintă. M-a lăsat să continui.*)

Cu ajutorul planului nostru, le puteți garanta sprijinul dumneavoastră — fie că sunteți, fie că nu mai sunteți în viață. Dacă mai trăiți încă șapte ani de acum înainte, veți începe să primiți un venit de 5 000 de dolari pe an, în cecuri lunare, până la sfârșitul vieții. Dacă nu aveți nevoie de acest venit, îl puteți dona, dar în cazul în care veți avea nevoie, ar fi o mare ușurare pentru dumneavoastră să puteți conta pe el.

SCOTT (*uitându-se la ceas*): Dacă vreți să mă așteptați puțin, aș dori să vă pun câteva întrebări în legătură cu această problemă.

EU: Aștept cu plăcere.

(*Peste 20 de minute, mi s-a spus să intru în biroul particular al domnului Scott.*)

SCOTT: Cum spuneai că te cheamă?

EU: Bettger.

SCOTT: Domnule Bettger, ai vorbit despre acțiuni caritabile. Eu sprijin financiar trei societăți de misionariat din străinătate și donez sume considerabile în fiecare an, pentru acțiuni la care țin mult. Cum spuneați că le va garanta acest plan sprijinul meu financiar, atunci când eu nu voi mai fi? Ai spus că peste șapte ani voi începe să primesc un venit anual de 5 000 de dolari — cât m-ar costa acest lucru?

(*Când i-am spus cât costă, s-a speriat.*)

SCOTT: Nu! În niciun caz nu pot accepta așa ceva!

Atunci, i-am pus mai multe întrebări despre cele trei societăți de misionariat. Părea bucuros să vorbească despre ele. L-am întrebat dacă le-a vizitat vreodată. Nu le vizitase niciodată, dar unul dintre fiii săi se ocupa împreună cu soția sa de societatea din Nicaragua și el avea de gând să le facă o vizită chiar acolo, în toamnă. Apoi, mi-a povestit câte ceva despre munca lor.

Am ascultat cu mult interes. Mai târziu, am întrebat: „Domnule Scott, când vă veți duce în Nicaragua, nu veți fi foarte fericit dacă îi veți putea spune fiului dumneavoastră și micii sale familii că tocmai ai făcut niște aranjamente prin care vă asigurați că, în cazul în care vi se întâmplă ceva, ei vor primi un cec lunar pentru ca munca lor să continue neîntrerupt? Și nu v-ar plăcea, domnule Scott, să scrieți o scrisoare celorlalți doi misionari, comunicându-le același lucru?”

De câte ori spuneai că pentru ei sunt prea mulți bani de plătit, continuam să vorbesc, să îl întreb despre lucrurile minunate pe care le făceau misionarii săi.

În final, a făcut contractul. A depus chiar în acea zi 8 672 de dolari, pentru demararea planului.

Am ieșit din acel birou, nu mergând, ci plutind de fericire. Mi-am pus ceul în buzunarul interior, dar continuam să-l țin cu mâna. Îmi era frică să îi dau drumul. Îmi imaginam ce cômșar îngrozitor ar începe dacă l-aș pierde înainte de a ajunge la birou. Aveam un cec de 8 672 de dolari! Opt mii șase sute șaptezeci și doi de dolari! Cu doi ani înainte, speram să pot obține măcar o slujbă la un serviciu de expediții. Într-adevăr, vânzarea respectivă a fost una dintre cele mai mari bucurii din viața mea. Când am ajuns la sediul companiei, am fost uimit să află că era una dintre cele mai mari vânzări individuale din istoria lor.

În seara aceea, nu am putut mânca. Am rămas treaz până spre dimineață. Era 3 august 1920. Nu voi uita niciodată această dată. Eram cel mai fericit om din Philadelphia.

Deoarece vânzarea fusese făcută de către un începător, care făcuse multe greșeli și care nici măcar nu terminase școala generală, a creat o ușoară senzație. Peste câteva săptămâni, am fost invitat să spun povestea vânzării respective la o conferință națională a agenților de vânzări de la Boston.

După discursul meu de la conferință, un agent de vânzări cunoscut la scară națională, Clayton M. Hunsicker, un bărbat care avea de două ori vârsta mea, a venit la mine, mi-a strâns mâna și m-a felicitat pentru vânzare. Apoi, mi-a spus un lucru despre care am înțeles curând că era secretul cel mai profund al relațiilor interumane.

Mi-a zis: „Încă nu știu sigur dacă înțelegi exact *cum* ai reușit să faci această vânzare.”

L-am întrebat ce vrea să spună.

Atunci mi-a dezvăluit cel mai important adevăr pe care l-am auzit vreodată despre vânzări: „Cel mai important secret al vânzării este să descoperi ceea ce vrea celălalt și apoi să îl ajuți să găsească cea mai bună cale pentru a-l obține. În primul minut al întrevederii tale cu Scott, ai făcut o încercare și ai lovit, din întâmplare, drept la țintă, descoperind ceea ce dorea. Apoi i-ai arătat *cum* să obțină ceea ce dorește. Ai continuat să vorbești despre asta, fără să-l lași să se îndepărteze de lucrul pe care îl dorea. Dacă îți vei aminti mereu această regulă, îți va fi ușor să vinzi.”

Pe tot parcursul celor trei zile în care am rămas în Boston, nu m-am putut gândi la altceva decât la ceea ce îmi spusese domnul Hunsicker. Avea dreptate. Nu-mi dădusem prea bine seama *cum* pusese să fac vânzarea respectivă. Dacă Clayton Hunsicker nu ar fi analizat și interpretat situația pentru mine, eu aș fi putut continua să merg orbește ani de zile. Gândindu-mă la ceea ce mi-a spus, am început să înțeleg de ce mă izbise de o opoziție atât de puternică la majoritatea întrevederilor mele. Am realizat faptul că intram forțat în viața persoanei, vorbind despre o vânzare, fără să știu sau să încerc măcar să află ceva despre situația celui-lalt.

Am fost atât de emoționat de această idee nouă pe care o folosisem fără să știu, încât abia așteptam să mă întorc la Philadelphia și să o aplic.

Toate aceste lucruri m-au făcut să mă gândesc mai mult la John Scott și la situația sa. Dintr-odată am realizat că el mai avea un lucru de care trebuia să se ocupe — planificarea viitorului afacerii sale. Îmi povestise în detaliu cum venise din Irlanda în America la vârsta de 17 ani și se angajase într-o mică băcănie, cum își începuse mai târziu propria afacere și cum construise, treptat, una dintre cele mai profitabile companii de vânzări angro de articole de băcănie, din zona de est a țării. Era normal să aibă anumite sentimente

pentru afacerea sa. Era munca lui de o viață. În mod sigur ar fi vrut să continue și după moartea sa.

În mai puțin de 30 de zile după întoarcerea mea de la conferința din Boston, l-am ajutat pe John Scott să își facă un plan pentru a-și atrage fiii și încă opt angajați în afacere. Total a culminat cu un dineu pe care l-a dat în cinstea acestor persoane-cheie, la Clubul industriștilor din Philadelphia. Eu am fost singurul om din afara firmei care a fost invitat. După cină, domnul Scott s-a ridicat și, într-un discurs scurt și emoționant, le-a povestit oamenilor săi ce eveniment fericit reprezenta această seară pentru el. „Acum am finalizat planurile pentru viitorul celor două lucruri la care țin cel mai mult — afacerea mea și misiunile străine pe care le-am fondat.”

Asigurările pe care le-am încheiat cu toți acești oameni importanți din companie, inclusiv asigurările suplimentare pentru domnul Scott, au dus la o vânzare care mi-a adus într-o singură zi mai mulți bani decât câștigasem înainte într-un an.

În noaptea ce a urmat dineului, am realizat adevărata forță a lecției valoroase pe care o promisem de la Clayton Hunsicker. Înainte de acest lucru, mă gândisem la vânzări doar ca la un mod de a-mi câștiga existența. Mă temeam să merg la întâlniri cu diverși oameni, pentru că mă temeam de faptul că sunt săcăitor. Dar acum, mă simțeam încurajat să mă întâlnesc cu ei! M-am hotărât să dedic restul carierei mele de agent de vânzări acestui principiu:

Să descopăr ceea ce doresc oamenii și să îi ajut să obțină acele lucruri.

Nici nu vă pot descrie curajul și entuziasmul care m-au cuprins la această idee. Era mai mult decât o tehnică de vânzare. Era o filozofie de viață.

CAPITOLUL 6

CUM SĂ DAȚI LOVITURA

În lucru care m-a surprins la conferința din Boston a fost numărul mare de agenți de vânzări, de talie națională, care au participat. Unii veneau tocmai din California, Texas sau Florida.

L-am întrebat despre acest lucru pe noul meu prieten, domnul Hunsicker.

„Ascultă, mi-a spus el pe un ton confidențial. Toți acești agenți de vânzări de primă mână sunt ațiați să afle idei noi și caută mereu noi modalități de a-și face treaba mai bine. Tu te la cât mai multe conferințe de acest gen. Dacă găsești chiar și o singură idee nouă, timpul și banii cheltuiți vor fi cea mai bună investiție pe care o vei face vreodată. În plus, vei avea ocazia să cunoști nume mari din domeniu. Faptul că îi vei cunoaște personal și îi vei auzi vorbind te va stimula și inspira. Te vei întoarce acasă plin de încredere și entuziasm.”

Acest sfat a funcționat categoric la conferința aceea. Și domnul Hunsicker era unul dintre numele mari, iar ideea pe care mi-o dăduse era neprețuită. Nu e de mirare că umeream pe lângă țintă atât de des. Eu nici măcar nu știam care era ținta! În baseball se spune: „Nu poți să le nimeriști, dacă nu le vezi.” După ce Clayton Hunsicker mi-a aratat ținta, m-am dus acasă și am început să trag la fix.

Câțiva ani mai târziu, la o conferință din Cleveland, un vorbitor al cărui nume l-am uitat de mult ținea un discurs patrunzător despre ceea ce el numea „Regula numărul 1 în vânzări.” Am reținut unul dintre exemplele lui. Iată-l:

Într-o seară, una dintre clădirile centrale ale Universității Wooster a ars până la temelie. Peste două zile, Louis E. Holden, tânărul rector al universității, s-a dus la Andrew Carnegie să-l vorbească.

Întrînd direct în subiect, Louis Holden a spus: „Domnule Carnegie, dumneavoastră sunteți un om ocupat și eu la fel. Nu vă voi răpi mai mult de cinci minute. Clădirea principală a Universității Wooster a ars până la temelie acum două nopți și aș dori să ne dați 100 000 de dolari pentru una nouă.”

Carnegie a spus: „Tinerule, eu nu am dat niciodată bani universităților. Nu cred în această idee.”

Holden a răspuns: „Dar în susținerea tinerilor credeți, nu-i așa? Eu sunt un om tânăr, domnule Carnegie, și am o problemă teribilă. Am intrat în afacerea în care se fabrică oameni cu studii universitare din material brut și, acum, cea mai importantă parte a fabricii mele s-a dus. Cred că vă închipuiți ce ați simți dacă una dintre fabricile dumneavoastră de oțel ar fi distrusă tocmai în momentul când aveți cel mai mult de lucru.”

Carnegie: „Tinerule, strânge 100 000 de dolari în 30 de zile și eu îți voi mai da 100 000.”

Holden: „Ziceți 60 de zile și batem palma.”

Carnegie: „S-a făcut.”

Luându-și pălăria, dr. Holden s-a îndreptat spre ușă. Domnul Carnegie a strigat după el: „Nu uita, e vorba de 60 de zile fix.”

„Da, domnule, am înțeles” a răspuns Holden.

Întrevederea cu Louis Holden durase aproximativ patru minute. În 50 de zile, el a strâns 100 000 de dolari. Când l-a înmănat ceul din partea sa, Andrew Carnegie a spus zâmbind: „Tinerule, dacă mai vă vreodată să mă vezi, să nu mai stai așa de mult. Vizita duminică m-a costat 25.000 de dolari minutul.”

Louis Holden mersese drept la țintă. El știa că Andrew Carnegie avea o slăbiciune pentru tinerii ambițioși.

Dr. Holden a făcut probabil mult mai mult decât să vândă o idee, ca cea de strângere a 100 000 de dolari pentru Universitatea Wooster. De-a lungul anilor, Andrew Carnegie a donat până la urmă peste 100 de milioane de dolari pentru progresul educației.

Aplicarea acestei reguli — *Încercați să descoperiți ceea ce vor oamenii și apoi ajutați-i să obțină lucrul respectiv* — este marele secret al vânzării oricărui lucru.

De curând, am văzut o superbă demonstrație a aplicării greșite și, apoi, corecte a acestui principiu. Eram într-un mare oraș din vest, când un bărbat, pe care o să îl numim Brown, mi-a telefonat la hotel. Mi-a spus: „Domnule Heitger, numele meu este Brown. Vreau să înființez aici în oraș o școală pentru agenții de vânzări și sper să putem începe cursurile luna viitoare. În seara aceasta, voi ține o întrunire cu toate persoanele interesate, la hotelul unde v-ați cazat. Am cheiruit o sumă considerabilă pentru promovarea întrunirii și cred că vor veni câteva sute de persoane. V-aș rămâne foarte recunoscător dacă ați accepta să țineți un mic discurs. Vor fi și alți vorbitori, așa încât cuvântarea dumneavoastră nu trebuie să dureze mai mult de zece minute. Știu din experiență că, dacă nu voi forma un grup mare la această întrunire, acțiunea va fi un eșec, așa că v-aș fi foarte recunoscător pentru ajutor etc... etc... etc.”

Nu-l cunoșteam pe acest domn Brown. Așadar, ce motiv aș fi avut să fac efortul de a-l ajuta să își promoveze proiectul? Eram deja ocupat cu o mulțime de lucruri pe care voiam să le fac pentru mine. În plus, mă pregăteam să plec în ziua următoare. Așa că, i-am urat succes și l-am rugat să mă scuze pentru faptul că era un moment foarte nepotrivit pentru mine.

Totuși, mai târziu, în aceeași zi, m-a sunat un alt bărbat, pe care îl vom numi White. Și el mă suna pentru exact același proiect. Haideți să ascultăm abordarea sa:

„Domnule Bettger, numele meu este White — Joe White. Am înțeles că domnul Brown v-a vorbit deja despre întâlnirea noastră inaugurală, din seara aceasta. Știu cât trebuie să fiți de ocupat cu pregătirile de plecare, dar dacă ați putea veni printre noi, chiar și numai pentru câteva minute, ne-ați ajuta mult. Știu că sunteți interesat să îi ajutați pe tineri, iar publicul nostru va fi compus în mare parte din tineri agenți de vânzări, hotărâți să se perfecționeze și să progreseze în meserie. Știți cât de mult ar fi însemnat pentru dumneavoastră un asemenea curs pe vremea când încercați să vă faceți intrarea în acest domeniu. Nu știu pe *nimeni*, domnule Bettger, care ar putea ajuta mai mult decât dumneavoastră o întrunire de acest fel.”

Primul bărbat a făcut greșeala pe care o făceam și eu (și pe care aș fi continuat să o fac tot restul vieții, dacă n-ar fi fost Clayton Hunsicker): a vorbit despre el și despre propunerea lui, despre ceea ce dorea el. Al doilea bărbat nu s-a referit nici măcar o dată la ceea ce dorea el. A ochit direct ținta. A apelat la mine în totalitate, din punctul meu de vedere. Mi-a fost imposibil să spun „nu” acestui al doilea tip de apel.

Dale Carnegie spune: „Nu există pe lume decât un singur mijloc de a impulsiona pe cineva să se pună pe treabă. V-ați gândit vreodată la asta? Numai unul singur, și anume, priceperea de a deștepta în oameni *dorința* de a trece la acțiune. Nu uitați: nu există altă cale.”

Chiar înainte de Al Doilea Război Mondial, țineam o serie de conferințe în mai multe orașe din vest. Invariabil, după ce vorbeam despre acest subiect; veneau la mine mulți oameni să îmi pună întrebări. Într-o seară, în Des Moines, Iowa, un bărbat între două vârste mi-a spus: „Domnule

Bettger, înțeleg că această idee v-a ajutat mult să încheiați contracte de asigurare, dar eu vând abonamente la o revistă națională. Cum aș putea-o aplica în munca mea?”

Am avut cu el o discuție deschisă. De-a lungul timpului, încercase mai multe feluri de abordări și devenise, evident, foarte cinic. După ce i-am sugerat o altă metodă, a plecat, dar am simțit că nu era foarte entuziasmat de discuția noastră.

Sâmbăta următoare, dimineața, eram la frizeria de la Hotelul Fort din Des Moines, când bărbatul respectiv a intrat în fugă. Auzise că plec cu trenul de după-amiază și trebuia neapărat să îmi spună ceva înainte de plecare.

„După discuția pe care am avut-o cu dumneavoastră marți seara, domnule Bettger, spuse el cu un entuziasm surprinzător, am realizat de ce nu obțineam niciun rezultat. Încercam să vând reviste oamenilor de afaceri, dar cei mai mulți dintre ei spuneau că sunt atât de ocupați, încât nu au timp să citească nici revistele la care sunt deja abonați. Într-o miercuri, am reușit să obțin o scrisoare de la unul dintre cei mai cunoscuți judecători din oraș, care spunea că s-a abonat la revista noastră pentru că îi oferă toate știrile importante și interesante ale săptămânii. Într-o formă care se poate citi *rapid, într-o singură seară*. Atunci, mi-am făcut rost de o listă întregă cu oameni de afaceri din oraș care sunt deja abonați. Acum, domnule Bettger, când abordez un om, îi arăt scrisoarea judecătorului și această listă. Chiar obiecția care constituia un obstacol a devenit acum cel mai mare atu al meu. Ceea ce încerc să vă spun este faptul că nu mai vând reviste *pe stradă*; le vând oamenilor de afaceri un lucru pe care și-l doresc cu toții. Le vând cel mai prețios lucru din viață — *mai puțin timp*.”

Cu numai câteva zile în urmă, acest agent de vânzări simțea că majoritatea oamenilor la care se ducea pentru abonamente se uită de sus la el. Se temea să intre și să vorbească

cu ei. Acum, avea o perspectivă cu totul nouă despre importanța lucrului pe care îl făcea.

Era *același om*, vânzând *același produs*, în *același oraș* și reușind acolo unde eșuase înainte.

Așa cum v-am spus, cu un număr de ani în urmă am fost ales supraviețuitor la o mică școală de duminică. Păreră mea era că nevoia cea mai importantă și mai urgentă a școlii era să se integreze într-o comunitate mare, așa că l-am rugat pe pastor să îmi cedeze cinci minute din timpul slujbei de duminică. Știam că trebuia să vând ceva. *Aș fi putut* să mă ridic și să amintesc congregației că ei au dorit să îmi dea această slujbă și că ar trebui să coopereze și să mă ajute, dar m-am hotărât că ar fi mult mai ușor să obțin ceea ce doresc, dacă le vorbesc despre ceea ce vor ei. Iată ce le-am spus:

„Vreau să vă vorbesc doar câteva minute despre unele dintre lucrurile pe care le doriți. Mulți dintre dumneavoastră au copii. Vreți ca ei să vină la școală de duminică, să se întâlnească cu alți copii educați și să învețe despre viață din adevărurile Marii Cărți. Și dumneavoastră și eu vrem ca ei să evite unele dintre greșelile pe care noi le-am făcut. Cum putem face asta?”

Singurul fel în care putem realiza acest lucru este prin construirea unei organizații puternice. Acum aveți numai nouă profesori în școală de duminică, dacă îl includem și pe pastor. Avem nevoie de cel puțin 25. Unii dintre dumneavoastră poate ezită să predea, pentru că au aceleași temeri pe care le-am avut și eu cu 12 luni în urmă, când am preluat un mic grup de băieți — și anume, faptul că nu știți destul de multe lucruri despre Biblie. Ei bine, vă pot spune că veți învăța mai multe despre această carte în șase luni, predându-le acestor copii timp de 20 de minute în fiecare duminică, decât ați învățat în șase ani, stând și ascultând — și va fi o experiență mult mai utilă pentru dumneavoastră!

Soții și soțiile ar putea învăța și pregăti lecțiile împreună. În felul acesta, veți avea mai multe activități în comun, veți deveni mai apropiați. Dacă aveți copii, și ei vor fi mai interesați când vă vor vedea în acțiune. Vă amintiți parabola lui Iisus despre cei trei oameni care au primit anumite haruri? Și dumneavoastră, domnilor și doamnelor, ați fost înzestrați cu multe haruri. Nu știu nicio cale mai bună de a vă cultiva și dezvolta talentele decât prin muncă.”

Ce s-a întâmplat? În dimineața aceea, am avut 21 de profesori noi. La început, nu erau destui copii pentru toți, dar i-am împărțit. Unele grupuri au început cu numai doi sau trei copii. Apoi am mers din casă în casă. Din regiunea Wynnefield, Pennsylvania, s-au înscris toți copiii protestanți, în afară de trei. În final, mica noastră capelă a devenit neîncăpătoare și am fost nevoiți să construim o nouă biserică! Printr-o campanie de trei luni, membrii Bisericii Presbiteriene Unite din Wynnefield au strâns 180 000 de dolari, de la 372 de bărbați, femei și copii.

Cu siguranță, profesorii nu erau în întregime responsabili pentru acest record uluitor, dar adevărul este că ei nu ar fi putut avea loc dacă școală de duminică nu s-ar fi dezvoltat.

Când îi arăți unui om lucrul pe care îl dorește, el va muta cerul și pământul pentru a-l obține.

Această lege universală este de o importanță covârșitoare, astfel încât va prevala asupra tuturor celorlalte legi ale relațiilor umane. A fost și va fi întotdeauna cea mai importantă. Da, pare a fi regula numărul unu, deasupra tuturor celorlalte reguli ale civilizației.

Benjamin Franklin a înțeles importanța acestei legi. Chiar a compus o rugăciune care să îl ajute să și-o fixeze în inimă. Când am început să citesc autobiografia lui Franklin, a fost interesant să descopăr faptul că el a spus timp de 50 de ani aceeași rugăciune, în fiecare zi. El locuiește în Philadelphia,

orapul în care Benjamin Franklin și-a petrecut cea mai mare parte a vieții. Pentru mine, el a fost întotdeauna un model.

Mi-am spus: „Dacă această rugăciune l-a ajutat pe Benjamin Franklin, sigur mă va ajuta și pe mine” — așa că spun rugăciunea de peste 25 de ani. M-a ajutat să nu mă mai gândesc tot timpul la mine și la ceea ce voi obține dintr-o vânzare, ci să mă concentrez asupra celuiilalt și a ceea ce va obține el din vânzare. Franklin scria: „...și considerându-l pe Dumnezeu fântâna înțelepciunii, m-am gândit că este bine și necesar să îi solicit ajutorul ca să obțin și eu înțelepciunea; în acest scop, am compus următoarea rugăciune, pe care am fixat-o pe perete ca să o pot vedea zilnic.”

Iată rugăciunea lui Benjamin Franklin:

O, Dumnezeule Atotputernic! Tată generos! Îndrumător milostiv! Dă-mi mai multă înțelepciune ca să pot vedea care este adevăratul meu interes. Încălește-mi hotărârea de a face ceea ce îmi arată această înțelepciune. Acceptă serviciile pe care le aduc celorlalți copii ai Tăi, ca fiind unica răsplătă care îmi stă în putință pentru ajutorul Tău continuu.

PE SCURT

1. Cel mai important secret al vânzării este să descoperi ceea ce dorește celălalt și apoi să îl ajuti să găsească cea mai bună cale pentru a obține acel lucru.
2. Pe lumea asta există un singur mod de a determina pe cineva să facă ceva. V-ai gândit vreodată la

asta? Da, un singur mod. Și anume — făcându-i pe celălalt să își dorească să întreprindă lucrul respectiv. Nu uitați, nu există altă cale.

3. Când îi arăți unui om ceea ce își dorește, acesta va face tot ce îi stă în putință pentru a obține acel lucru.

CAPITOLUL 7

O VÂNZARE DE 250 000 DE DOLARI
ÎN 15 MINUTE

După ce Clayton Hunsicker m-a luat deoparte la intrarea de la Boston și m-a învățat cel mai mare secret al vânzării, entuziasmul meu a atins noi culmi. Credeam că tot ce mai trebuie să fac este să mă duc și să mă întâlnesc cu oamenii, iar vânzarea va fi floare la ureche!

Pe parcursul următoarelor luni, vânzările mele au arătat categoric o îmbunătățire, dar mă loveam în continuare de prea multă rezistență. Nu puteam înțelege de ce.

Apoi, într-o zi, în timp ce eram la un congres despre vânzări la hotelul Bellevue-Stratford din Philadelphia, l-am auzit pe unul dintre cei mai buni agenți de vânzări din America descriind o metodă uimitoare, care mi-a dat răspunsul pe loc. Era J. Elliott Hall, din New York. Deși s-a pensionat de mai mulți ani, performanțele lui Elliott Hall continuă să fie printre cele mai bune înregistrate vreodată.

Domnul Hall ne-a povestit cum a eșuat în vânzări și cum era pe punctul de a renunța, când a descoperit de ce nu reușise până atunci. El și-a dat seama că enunța prea multe „propoziții pozitive”.

Mie acest lucru mi s-a părut prostesc.

Dar el a entuziasmat publicul, provocându-l să ridice obiecții și să pună întrebări. Două mii de agenți de vânzări au început să îi adreseze obiecții din toate direcțiile — probleme cu care clienții sau potențialii clienți îi „bombardau” zilnic.

Agitația a ajuns la apogeu când Elliott Hall a făcut o superdemonstrație a felului în care reușește el să facă față acestor obiecții — nu cu răspunsuri inteligente gata pregătite, luate din cărțile despre „cum să faci față obiecțiilor”. El răspundea obiecțiilor *punând întrebări*.

El nu făcea nici cea mai mică încercare de a le spune celor care obiectau că nu au dreptate și de a le arăta că el e eu mult mai deștept decât ei. Pur și simplu punea întrebări, iar cei care obiectau erau forțați să răspundă afirmativ. Și a continuat să pună întrebări până când aceste răspunsuri au condus la o *singură* concluzie — o concluzie solidă, bazată pe fapte.

Lección profundă pe care am învățat-o de la acel maestru al vânzărilor mi-a schimbat total felul de a gândi. El nu a lăsat niciun micut impresia că încearcă să convingă sau să influențeze pe cineva, ca să fie de aceeași părere cu el. Întrebările lui Elliott Hall aveau un singur scop:

Să îl ajute pe celălalt să își dea seama ce își dorește, pe de-o parte, și să îi arate modul în care va obține lucrul respectiv, pe de altă parte.

Una dintre obiecțiile cel mai greu de depășit, după cum spunea publicul în acea întâlnire cu domnul Hall, era: „Nu m-am hotărât încă dacă să-l cumpăr sau nu.”

„Rolul meu, a spus domnul Hall, este să îl ajut pe client să se hotărască. Nu există nicio îndoială că...” și apoi rezuma totul prin întrebări.

Un agent de vânzări spunea că fraza care îl blochează definitiv este: „Vreau să mă duc acasă și să mă gândesc.”

„Am să încerc să văd dacă nu vă pot ajuta să vă gândiți, a sugerat răspunsul domnul Hall. Nu mai trebuie să analizezi problema...” Domnul Hall a revenit apoi la întrebările sale, pentru a-l ajuta pe cel care obiectase să descopere la ce anume voia să se mai gândească clientul.

Și în ciuda acestei perseverențe, nimeni nu a avut impresia că Elliott Hall susține o anumită poziție sau contrazică pe cineva. El era extrem de persuasiv fără să adopte o poziție, să contrazică pe cineva sau să-și impună propria părere. Atitudinea lui nu era de genul: „Eu știu că am dreptate și dumneata greșești.”

Metoda lui de a ajuta oamenii să își limpezească gândirea — prin intermediul întrebărilor — continuă să fie fără egal, după părerea mea. Nu îl voi uita niciodată, așa cum nu voi uita nici esența ideilor sale.

În timp ce îl ascultam cu atenție pe Elliott Hall, am hotărât că, începând din acel moment, unul dintre telurile mele cele mai importante va fi să încerc să cultiv această artă minunată pe care el o stăpânea atât de bine — arta de a pune întrebări.

La câteva zile de la discursul domnului Hall, mi-a telefonat un prieten ca să îmi spună că un mare producător căuta o agenție cu care să încheie o asigurare de 250 000 de dolari. Voia să știe dacă mi-ar interesa să îi fac o propunere. Această companie producătoare lua un împrumut de 250 000 de dolari și creditorii insistau ca viața președintelui companiei să fie asigurată pentru aceeași sumă. În jur de zece asiguratori importanți din New York trimisese deja oferte detaliate.

„Sigur că mă interesează să îi fac o ofertă, am spus eu, dacă poți să îmi aranjezi o întrevvedere.”

Mai târziu, în aceeași zi, prietenul meu a sunat să îmi spună că a reușit să îmi stabilească o întâlnire în dimineața următoare, la 10.45. Iată cum au decurs lucrurile:

Încăi m-am așezat la birou, gândindu-mă ce să fac. Discursul lui Elliott Hall era încă proaspăt în mintea mea. M-am hotărât să îmi pregătesc o serie de întrebări. Timp de o jumătate de oră, mintea mea s-a învârtit în cerc. Apoi am început să apară câteva întrebări — care erau menite să îl

ajuta pe acest om să se hotărască ce dorește și să ia o decizie. Am avut nevoie de aproximativ două ore. În final, am scris la întâmplare 14 întrebări, pe care mai târziu le-am aranjat într-o ordine logică.

În dimineața următoare, în trenul spre New York, am studiat de nenumărate ori întrebările. Când am ajuns în gara Pennsylvania, eram atât de emoționat, încât abia așteptam să începă întrevederea. Pentru a câpăta încredere, am hotărât să risc. Am telefonat unuia dintre cei mai buni medici din New York și am stabilit o consultație pentru clientul meu, în aceeași zi, la ora 11.30.

Ajuns la biroul potențialului meu client, am fost primit de secretara sa. Ea a deschis ușa președintelui și am auzit-o spunând: „Domnule Booth, a sosit domnul Bettger din Philadelphia. Spune că a stabilit o întrevvedere cu dumneavoastră pentru ora 10.45.”

BOOTH: Ah, da. Spune-i să intre.

EU: Bună ziua, domnule Booth!

BOOTH: Mă bucur să vă cunosc, domnule Bettger. Luați loc. (Domnul Booth aștepta să încep eu discuția, dar eu așteptam să încep eu el.) Domnule Bettger, mă tem că vă pierdeți timpul.

EU: De ce?

BOOTH (arătându-mi stiva de propuneri și grafice de pe masă): Am primit deja oferte de la toate marile companii din New York, dintre care trei mi-au fost prezentate de niște prieteni — una chiar de un prieten apropiat; joc golf cu el în fiecare sâmbătă și duminică. Lucrează la New York Life; este o companie destul de bună, nu-i așa?

EU: Nu există una mai bună!

BOOTH: Ei bine, domnule Bettger, în aceste condiții, dacă tot mai doriți să îmi faceți o propunere, puteți face calculele pentru o asigurare de viață obișnuită în valoare de 250 000 de dolari, pentru vârsta mea — 46 de ani — și o

puteți *expedia prin poștă*. O voi pune lângă toate aceste propuneri și, la un moment dat, în următoarele două săptămâni, sper să ajung la o hotărâre. Dacă planul dumneavoastră este cel mai ieftin și cel mai bun, voi încheia contractul cu dumneavoastră. Dar eu cred că pierdeți timpul, atât pe al dumneavoastră, cât și pe al meu.

EU: Domnule Booth, dacă ați fi fratele meu, v-aș spune ceea ce am de gând să vă spun acum.

BOOTH: Ce anume?

EU: Cu toate cunoștințele pe care le am în acest moment despre industria asigurărilor, dacă ați fi fratele meu, v-aș sfătui să luați toate acele propuneri și să le aruncați la coș imediat!

BOOTH (*vizibil surprins*): De ce îmi spuneți asta?

EU: Ei bine, în primul rând, pentru a putea interpreta corect aceste propuneri, ar trebui să fiți statistician, iar pentru a deveni statistician, e nevoie de o pregătire de câțiva ani. Dar, chiar dacă ați putea alege astăzi cea mai ieftină propunere, peste cinci ani, compania respectivă ar putea fi printre cele mai scumpe din acest grup. Și avantajul din acest moment nu va mai însemna nimic. Sincer, cred că ați ales cele mai bune companii din lume. Puteți foarte bine să luați toate acele propuneri, să le împrăștiți pe birou, să închideți ochii, iar cea pe care veți pune mâna fără să vă uitați poate să fie compania cu cel mai ieftin plan. Aveți aceeași probabilitate de a o găsi și după *săptămâni* întregi de deliberări. Acum, domnule Booth, rolul meu este să vă ajut să ajungeți la o decizie. Pentru a vă putea ajuta să faceți acest lucru, trebuie să vă pun niște întrebări. Sunteți de acord?

BOOTH: Desigur, începeți.

EU: Am înțeles că firma dumneavoastră va primi o linie de credit de un sfert de milion de dolari. Însă, pentru a semna contractul cu creditorii dumneavoastră, sunteți

obligat, printre altele, să contractați o asigurare de viață de 250 000 de dolari. E corect?

BOOTH: Da. Este corect.

EU: Cu alte cuvinte, ei au încredere în *dumneavoastră* dacă sunteți în viață, dar, în eventualitatea că muriți, nu mai au aceeași încredere în compania dumneavoastră. Am dreptate, domnule Booth?

BOOTH: Da, presupun că da.

EU: Atunci, de ce nu considerați a fi de o importanță majoră pentru dumneavoastră — de fapt, *singurul* lucru într-adevăr important — obținerea acestei asigurări imediat și transferarea riscului asupra companiilor de asigurări? Șă presupunem că vă treziți în toată noaptea și realizați că asigurarea contra incendiului pentru fabrica cea mai mare pe care o aveți în Connecticut a expirat ieri. Probabil că nu veți mai putea dormi tot restul nopții! Iar a doua zi dimineață, primul lucru pe care îl veți face va fi să telefonați agentului de asigurări, spunându-i să ia măsuri care să vă protejeze imediat, nu-i așa?

BOOTH: Sigur că da.

EU: Ei bine, creditorii acordă acestei asigurări de viață aceeași importanță pe care o acordați dumneavoastră asigurării contra incendiului, încheiată pentru fabrica dumneavoastră. Nu cumva este posibil ca, dacă intervine ceva care să vă împiedice să încheiați această asigurare de viață, creditorii să își reducă sumele sau chiar să refuze să vă dea acest împrumut?

BOOTH: Nu știu, dar presupun că este posibil.

EU: Și, dacă nu veți putea obține acest credit, nu va fi vorba de mii și mii de dolari pierduți pentru dumneavoastră? Acest lucru nu va reprezenta diferența dintre un an încheiat cu profit și unul încheiat cu pierderi?

BOOTH: Ce vrei să spunei cu asta?

EU: Am aranjat pentru dumneavoastră o vizită medicală în această dimineață, la ora 11.30. Veți fi consultat de doctorul Carlyle, unul dintre cei mai buni medici din New York. Examinarea făcută de el este recunoscută practic de toate companiile de asigurări. El este singurul medic, din câte știu, a cărui evaluare, făcută într-o singură ședință, este acceptată pentru o asigurare de 250 000 de dolari pe viața unei persoane. Are aparat de electrocardiografie, microscop cu fluorescență și tot restul echipamentului necesar pentru examinarea de care aveți dumneavoastră nevoie, în cabinetul său din Broadway nr. 150.

BOOTH: Dar ceilalți agenți de asigurări nu pot face același lucru pentru mine?

EU: Nu în această dimineață! Domnule Booth, recunoscând importanța realizării acestei examinări imediat, să presupunem că telefonați în această după-amiază unui agent de asigurare și îi spuneți să demareze procedurile imediat. Primul lucru pe care îl va face va fi să telefoneze unuia dintre prietenii săi, care este un medic obișnuit, și să încerce să îl aducă în această după-amiază în biroul dumneavoastră, pentru prima examinare. Dacă observațiile medicului ar fi puse la poartă chiar în această seară, unul dintre directorii medicali ai companiei respective de asigurări ar sta mâine dimineață la birou, privind-vă imaginea pe hartie. Dacă hotărâște că nu reprezentați un risc pentru cei 250 000 de dolari, va autoriza o a doua examinare la un medic care va avea un echipament mai complex. Toate acestea înseamnă o întârziere suplimentară. De ce să vă asumați acest risc o săptămână sau chiar și o singură zi?

BOOTH: Cred că nu voi muri foarte curând.

EU: Să presupunem că vă treziți mâine dimineață cu o durere în gât și descoperiți că gripa vă va țintui la pat o săptămână. Atunci când vă veți fi revenit suficient pentru

să face această dificilă examinare, compania de asigurări vă va spune: „Acum, domnule Booth, credem că v-ați revenit complet, dar în urma bolii dumneavoastră, a apărut o mică problemă și trebuie să amânăm examinarea încă trei sau patru luni, până când ne vom putea da seama dacă este ceva temporar sau permanent.” Atunci, ar trebui să vă anunțați creditorii că evaluarea finală s-a amânat. Nu cumva ar fi posibil ca și ei să amâne acordarea acestui împrumut? Nu există această posibilitate, domnule Booth?

BOOTH: Da, sigur că există.

EU (*uitându-mă la ceas*): Domnule Booth, acum este ora 11.10. Dacă plecăm imediat, vom putea ajunge în biroul doctorului Carlyle la timp pentru examinarea medicală pentru care sunteți programat la ora 11.30. Arătați de parcă în viața dumneavoastră nu v-ați simțit mai bine. Dacă aveți o stare la fel de bună în interior ca și în exterior, ar trebui să puteți încheia această asigurare în 48 de ore. Vi simțiți bine în această dimineață, nu-i așa, domnule Booth?

BOOTH: Da, mă simt foarte bine.

EU: Atunci, de ce nu considerați că această examinare medicală este cel mai important lucru din lume pentru dumneavoastră în acest moment?

BOOTH: Domnule Bettger, pe cine reprezintă dumneata?

EU: Pe dumneavoastră!

BOOTH (*își lasă capul într-o parte, gânditor; își aprinde o țigară; după câteva momente, se ridică încet de la birou, se uită în jur, se îndreaptă spre fereastră și apoi spre cuier; își ia pălăria din cuier și se întoarce spre mine*): Hai să mergem!

Am mers cu metroul până la stația Sixth Avenue. După ce examinarea s-a încheiat cu succes, domnul Booth părea

să fi devenit dintr-odată prietenul meu. A insistat să mă duc să iau masa cu el. Când am început să mâncăm, s-a uitat la mine și a început să râdă. „Și ce companie spuneați că reprezinti?” întrebă el.

CAPITOLUL 6

ANALIZA PRINCIPIILOR FOLOSITE LA ÎNCHEIEREA ACESTEI VÂNZĂRI

Haideți să analizăm această vânzare. Știu la ce vă gândiți. Vă întrebați, probabil: „Cum aș putea eu să folosesc această tehnică? Poate că funcționează pentru tine. Ai folosit-o cu succes în asigurări, dar eu cum pot s-o folosesc?” Puteți folosi aceeași tehnică indiferent că vindeți „pantofi, vapoare sau ceară de sigiliu” și iată cum puteți proceda:

1. Stabiliți întâlnirea

Anunțați-vă vizita! Câștigați un mare avantaj când aveți stabilită o întâlnire. Îi spuneți celui alt că apreciați valoarea timpului său. Inconștient, și el va acorda mai multă importanță valorii timpului *dumneavoastră*. Nu aș fi avut niciodată dacă aș fi plecat la New York să mă întâlnesc cu acel director extrem de ocupat, *fără o programare prealabilă*.

2. Fiți pregătiți

Ce ați face dacă ați fi invitați să țineți un discurs în fața unei întruniri comune a Camerei de Comerț pentru Tineret, a Camerei de Comerț a Oamenilor de Afaceri și a tuturor celorlalte cluburi din comunitatea *dumneavoastră* și ați fi plătiți pentru acest lucru cu 100 de dolari? V-ați petrece multe ore pregătindu-vă, nu-i așa? N-ați putea adormi noaptea, gândindu-vă cum să vă începeți discursul; ce puncte să

acoperiți; cum să încheiați. Ați trata totul ca pe un eveniment, nu-i așa? De ce? Pentru că ați avea un public de 300-400 de persoane sau chiar mai mult. Nu uitați, nu este nicio diferență între a vorbi în fața a sute de oameni sau a unui singur. Acest discurs poate însemna mai mult decât 100 de dolari pentru dumneavoastră. În anii următori, poate valoarea chiar câteva mii de dolari. Așa că, de ce să nu tratați fiecare interviu ca pe un eveniment?

După ce m-a sunat prietenul meu care mă anunța că a stabilit întâlnirea pentru dimineața următoare, am stat la birou probabil 30 de minute, gândindu-mă ce îi voi spune acestui om. Nicio idee nu-mi plăcea. „Ei bine, mi-am spus, acum sunt obosit. Mă voi gândi mâine dimineață în tren.”

Atunci, o mică voce mi-a șoptit la ureche: „Nu lăsa nimic pe mâine! Fă totul acum! Știi că nu ai încredere în tine atunci când te duci nepregătit. Acest om a acceptat să se întâlnească cu tine, Bettger. Hai să ne pregătim! Și să mergem acolo cu o atitudine de învingător!”

După un timp, mi-a venit în minte această întrebare: „Care e problema-cheie?” Nu era greu de răspuns. Creditul. Acest producător de mătase avea nevoie de credit. Creditorii săi insistau să încheie o asigurare de viață. Fiecare zi, fiecare oră cu care amâna încheierea contractului de asigurare reprezenta pentru el un mare risc. Costul propriu-zis al asigurării nu avea nicio importanță.

Această simplă idee s-a dovedit a fi pentru mine un ajutor constant în pregătirea pentru o întrevedere sau un discurs. Încep cum trebuie acționează, dacă îmi pun mai întâi următoarea întrebare:

3. Identificai problema cea mai importantă

Sau care este punctul de interes al afacerii?
Sau care este punctul cel mai vulnerabil?

Asta m-a ajutat să câștig, în detrimentul celorlalte zece mari companii.

Iată ce mi-a spus domnul Booth în ziua respectivă, în timp ce mâncam:

„Presupun că unii dintre prietenii mei care lucrează în asigurări vor fi șocați. Dar ei mă presau de câteva săptămâni, criticându-se unii pe alții și încercând să îmi arate fiecare cât de ieftin ar fi planul lui. Tu nu ai criticat pe nimeni, m-ai făcut să realizez riscul pe care mi-l asumam așteptând — apoi, cu un zămbet — de fapt, m-am speriat gândindu-mă la posibilitatea de a pierde creditul. Am hotărât că ar fi stupid dacă aș pleca la masă înainte de a face acel control medical.”

Această vânzare m-a învățat o lecție importantă: să nu încerc niciodată să acopăr prea multe puncte; să nu neglijez problema principală; să descopăr care e aceasta și să rămân concentrat pe ea.

4. Faceți-vă însemnări folosind cuvinte-cheie

Puține sunt persoanele care, la o întrevedere, la o conferință sau chiar la un telefon important:

- a) își amintesc punctele pe care voiau să le dezvolte;
- b) le abordează într-o succesiune logică;
- c) fac prezentări succinte și se focalizează pe ideea principală.

Dacă nu îmi fac însemnări înainte, probabilitatea de a eșua este foarte mare. Pregătindu-mă pentru discuția pe care urma să o am cu Booth, mi-am luat notițe folosindu-mă de cuvinte-cheie. În tren, m-am uitat de mai multe ori peste ele, până când am știut exact ce și cum urma să spun. Acest lucru mi-a dat încredere. Nu am avut nevoie să mă uit peste cele scrise nici măcar o dată în timpul discuției. Totuși, dacă

memoria mă lasă în timpul conversației, nu ezit să îmi scoț cartonașul pe care mi-am notat cuvintele-cheie.

5. Puneți întrebări

Dintre cele 14 întrebări pe care le pregătisem cu o zi înainte, am folosit efectiv 11. De fapt, această discuție de 15 minute a fost formată în cea mai mare parte din întrebări și răspunsuri. Întrebările sunt un subiect vital și au reprezentat un factor atât de important în toate succesele pe care le-am avut în vânzări, încât le-am dedicat tot capitolul următor.

6. „Dinamitați” atmosfera

Faceți un lucru surprinzător, care să uimească, să sperie. Desori este necesar să îi stimulăm pe oameni și să îi incităm să intre în acțiune pentru binele lor. Totuși, ar fi mai bine să nu o faceți dacă nu sunteți pregătiți să vă susțineți „explozia” cu date concrete, nu cu opinii.

Eu i-am spus domnului Booth: „Cu toate cunoștințele pe care le am în acest moment despre industria asigurărilor, dacă ați fi fratele meu, v-aș sfătui să luați toate acele propuneri și să le aruncați la coș imediat!”

7. Stăpâniți frica

În esență, există numai doi factori care îi fac pe oameni să intre în acțiune: dorința de câștig și frica de pierdere. Oamenii care lucrează în publicitate ne spun că frica este factorul care motivează cel mai mult în situații care implică un risc sau un pericol. Toată conversația cu domnul Booth s-a bazat pe frică și pe riscul inutil pe care și-l asumă, acela de a pierde creditul de 250 000 de dolari.

8. Câștigați încrederea

Dacă sunteți absolut sinceri, există multe moduri în care puteți câștiga încrederea oamenilor. Sunt patru reguli care m-au ajutat să câștig încrederea celui străin:

a) L-am ajutat să cumpere

Pregătindu-mă pentru discuție, mi-am imaginat că sunt unul dintre angajații de la compania domnului Booth. Mi-am asumat rolul de „asistent la cumpărarea de asigurări”. În această problemă, cunoștințele mele erau superioare celor ale domnului Booth. Având acest sentiment, nu am ezitat să pun tot entuziasmul și energia de care eram în stare în ceea ce aveam de spus. Această idee m-a ajutat să scap de orice urmă de frică. Atitudinea de asistent la cumpărarea asigurării m-a ajutat atât de mult în vânzarea respectivă, încât am păstrat-o de-a lungul anilor și am continuat să joc acel rol. Aș îndemna orice tânăr care vinde sau care trebuie să aibă relații cu oamenii, să devină pentru client un asistent în cumpărarea produsului. Oamenilor nu le place să li se vândă. Le place să cumpere.

b) „Dacă ați fi fratele meu, v-aș spune ceea ce am de gând să vă spun acum...”

Iată un puternic instrument de câștigare a încrederii, dacă îl puteți folosi cu absolută sinceritate. Acestea au fost aproape primele cuvinte pe care i le-am adresat domnului Booth. L-am privit drept în ochi și i-am spus cuvintele respective, trăindu-le. Apoi am așteptat să mă întrebe el ceva. Mi-a pus întrebarea pe care mi-o adresează majoritatea clienților: „Ce anume?”

c) Mi-am lăudat concurenții

„Dacă nu poți construi, nu dărâma” este întotdeauna o regulă sigură. Am descoperit faptul că acesta este unul

dintre modurile cele mai facile de a câștiga încrederea cuiva. Încearcă să spui ceva bun despre celălalt. Când domnul Booth a vorbit despre faptul că are un prieten la compania New York Life, el a spus: „Este o companie destul de bună, nu-i așa?” I-am răspuns imediat: „Nu există una mai bună!” Apoi am revenit la întrebări.

d) „Eu pot face pentru dumneavoastră în această dimineață un lucru pe care niciun alt om nu îl poate face...”

O frază cu o putere de vânzare foarte mare. Când poate fi susținută cu argumente, are un efect surprinzător. Să vă dau un exemplu:

Într-o seară, în Des Moines, Iowa, când Dale Carnegie și cu mine ne pregăteam să urcăm în tren, Russell Levine, un membru corespondent al Camerei de Comerț pentru Tineret, sponsorul școlii noastre, a venit la gară să își ia rămas bun de la noi. Russell a spus: „Una dintre frazele dumneavoastră mi-a vândut ieri un vagon cisternă plin cu petrol.” L-am rugat să îmi povestească.

Russell mi-a răspuns că în urmă cu o zi făcuse o vizită unui client și îi spusese: „Eu pot face pentru dumneavoastră în această dimineață un lucru pe care niciun alt om nu îl poate face.”

„Ce anume?” a întrebat clientul surprins.

„Vă pot vinde un vagon întreg de petrol,” a spus Russell.

„Nu”, a zis clientul.

„De ce, nu?” a întrebat Russell.

„Nu aș avea unde să îl depozitez”, a răspuns clientul.

„Domnule D., a zis Russell sincer, dacă ați fi fratele meu, y-aș spune ceea ce am să vă spun acum.”

„Ce anume?” a întrebat clientul.

„Luapi acum încărcătura de petrol. În curând, cantitatea de petrol disponibilă pe piață va scădea și nu veți mai putea

lua cât aveți nevoie. În plus, o veți lua și la un preț mai avantajos acum.”

„Nu, a repetat bărbatul, nu am unde să o depozitez.”

„Închiriați un loc de depozitare”, a sugerat Russell.

„Nu, spuse el, de data aceasta vă voi refuza oferta.”

Mai târziu, în aceeași zi, când Russell s-a întors la birou, îl aștepta un mesaj de la acest bărbat care îl ruga să îi dea un telefon. Când Russell i-a telefonat, acesta i-a spus: „Russell, am închiriat un garaj vechi ca să pot depozita petrolul, așa că îi cumpăr încărcătura!”

9. Exprimați-vă aprecierea sinceră pentru calitățile ascultătorului

Tuturor oamenilor le place să se simtă importanți. Oamenii sunt ahtiați după laude. Ei sunt avizi după o apreciere sinceră. Dar nu trebuie să exagerăm. Este mult mai eficient să fii rezervat cu laudele. Știu că acel om de afaceri a fost încântat când i-am atras atenția spunându-i că ceilalți oameni „au încredere în dumneavoastră dacă sunteți în viață, dar, în eventualitatea că muriți, nu mai au aceeași încredere în compania dumneavoastră. Am dreptate, domnule Booth?”

10. Presupuneți un final pozitiv

Adoptați o atitudine de învingător. Eu mi-am asumat riscul de a face o programare la doctorul Carlyle înainte de a mă întâlni cu clientul meu. Mizasem totul pe o idee câștigătoare.

11. Folosiți pronumele „dumneavoastră” în discuție

La ani de zile de la momentul când am început să învăț principiile de bază ale vânzării, am fost surprins să descopăr că

folosisem cuvintele „dumneavoastră” sau „al dumneavoastră” de 69 de ori în acea scurtă conversație de 15 minute. Nu îmi mai amintesc unde am auzit pentru prima dată de exercițiul pe care am să vi-l relatez imediat, dar este un mod desăvârșit de a vă asigura că aplicați cea mai importantă regulă:

Priviți lucrurile din punctul de vedere al celui alt și discutați pe coordonatele dorințelor, aspirațiilor și nevoilor lui.

Vreți să încercați să aplicați un exercițiu foarte interesant și profitabil? Scrieți pe o coală de hârtie ceea ce ați spus în ultima conversație pe care ați purtat-o pentru vânzarea unui produs. Apoi, numărați de câte ori ați spus „eu” sau „noi” și schimbați-le cu „dumneavoastră” sau „al dumneavoastră”. Puneți „dumneavoastră” în discuție.

CAPITOLUL 9

PRIN ÎNTREBĂRI AM REUȘIT SĂ CRESC EFICIENȚA VÂNZĂRILOR

O idee nouă produce uneori schimbări rapide și revoluționare în gândirea unei persoane. De exemplu, cu puțin înainte de vânzarea pe care am făcut-o în New York, mi-am propus să devin „un om care produce un sfert de milion de dolari pe an”. M-am gândit că, prin muncă și perseverență, voi putea reuși.

Acum, dintr-odată, am reușit să aduc companiei mele un sfert de milion de dolari într-o zi! Fantastic! Oare cum a fost posibil? Cu numai o săptămână în urmă, un sfert de milion de dolari era ceva uriaș. Acum mă gândeam să ating *un milion*.

Acestea erau câteva dintre gândurile care treceau în viteză prin capul meu în noaptea când mă întorceam la Philadelphia cu trenul. Aveam o stare de agitație. Eram prea emoționat ca să pot sta pe scaun. Așa că am mers de la un capăt la altul al vagonului. Toate locurile erau ocupate, dar nu îmi amintesc să fi văzut efectiv pe cineva. Am reluat în minte iar și iar vânzarea, cuvânt cu cuvânt. Ce spusese domnul Booth. Ce spusese eu. În final, m-am așezat și am pus pe hârtie toată discuția.

„Cât de inutilă și ridicolă ar fi fost această deplasare, m-am gândit eu, dacă nu aș fi auzit discursul lui Elliott Hall despre importanța întrebărilor.” Adevărul este că, numai cu câteva zile în urmă, nici măcar nu m-aș fi gândit să mă duc la New York pentru așa o afacere.

Am realizat că, dacă aş fi încercat să spun exact aceleaşi lucruri fără să le fi pus sub formă de întrebări, aş fi fost dat pe uşă afară în exact trei minute! Deşi spuseseam ceea ce aveam de spus cu toată forţa şi emoţia de care eram capabil, acest producător de succes nu a manifestat nicio clipă vreun semn de interes. Faptul că mi-am exprimat ideile sub forma întrebărilor, i-a arătat părerea mea despre ceea ce ar trebui să facă el şi, în acelaşi timp, l-a menţinut în poziţia cumpărătorului. De fiecare dată când a avut o obiecţie sau un comentariu, i-am pasat mingea înapoi cu o altă întrebare. Când, în final, s-a ridicat de pe scaun, şi-a luat pălăria şi a spus: „Hai să mergem!”, sunt sigur că era convins de faptul că fusese ideea lui.

Peste numai câteva zile, am obţinut o scrisoare de recomandare de la un prieten, către tânărul preşedinte al unei firme de ingineri constructori, care, în momentul respectiv, lucrau la mai multe proiecte importante. Era una dintre cele mai promiţătoare întreprinderi din oraş.

Tânărul preşedinte a citit scrisoarea mea de prezentare dintr-o ochire şi a spus: „Dacă doriţi să discutăm despre asigurări, nu mă interesează. Am mai făcut un contract de asigurare chiar acum câteva luni.”

Era ceva atât de definitiv în atitudinea sa, încât am simţit că ar fi fatal să insist. Totuşi, eram sincer în dorinţa mea de a-l cunoaşte mai bine pe acest bărbat, aşa încât am îndrăznit să îi pun o întrebare:

„Domnule Allen, cum v-aţi gândit să începeţi această afacere în construcţii?”

L-am ascultat timp de trei ore.

În final, secretara lui a intrat să îi dea să semneze nişte copii. Când acesta a ieşit din birou, tânărul director s-a uitat la mine fără să spună nimic. M-am uitat şi eu la el, în tăcere.

„Ce aşteptaţi de la mine?” a întrebat el.

„Vreau să îmi răspundeţi la câteva întrebări”, am spus eu.

Am plecat de acolo ştiind exact ce era în mintea lui — speranţele, ambiţiile, obiectivele. La un moment dat, în timpul conversaţiei, a spus: „Nu ştiu de ce vă spun toate aceste lucruri. Ştiţi acum despre mine mai multe decât am spus vreodată cuiva — chiar şi soţiei!”

Cred că în ziua aceea a descoperit lucruri pe care nu le ştia nici el despre sine; lucruri care nu se cristalizaseră niciodată în mintea lui.

I-am mulţumit pentru încrederea acordată şi i-am spus că o să mă gândesc şi o să studiez informaţiile pe care mi le-a dat. Peste două săptămâni, le-am prezentat lui şi asociaţilor săi un plan pentru protejarea şi perpetuarea afacerii. Era Ajunul Crăciunului. Am plecat din sediul companiei la ora 16.00, cu un contract în valoare de 100 000 de dolari reprezentând o asigurare de viaţă pentru preşedintele firmei respective, cu unul de 100 000 de dolari însemnând o asigurare pentru vicepreşedinte, şi cu unul de 25 000 de dolari constituind asigurare pentru secretarul-trezorier.

A fost începutul unei strânse prietenii cu aceşti oameni. În următorii zece ani, afacerile pe care le-am făcut cu ei s-au ridicat la un total de trei sferturi de milion de dolari.

Nici măcar o dată nu am simţit că le-am „vândut” ceva. Întotdeauna ei au fost cei care au „cumpărat”. În loc să încerc să le dau impresia că deţin toate răspunsurile — cum obișnuiam să procedez înainte de a-l asculta pe J. Elliott Hall — i-am făcut pe ei să îmi dea răspunsurile, în general, punând întrebări.

Timp de un sfert de secol, am descoperit că acest mod de a mă purta cu oamenii este de o sută de ori mai eficient decât încercarea de a-i convinge să judece ca mine.

În momentul când am auzit această idee de la domnul Hall, am crezut că a descoperit un nou mod de a gândi. La scurt timp după aceea, am auzit că un alt mare agent de

vânzări, tot de aici, din Philadelphia, a scris câteva lucruri despre acest subiect cu 150 de ani înainte de întâlnirea mea cu domnul Hall. Numele său era Benjamin Franklin.

Franklin a povestit cum a descoperit această idee la un om care trăise în Atena, cu 2 200 de ani înainte ca Ben Franklin să se fi născut. Numele lui era Socrate. Prin metoda lui de a pune întrebări, Socrate a făcut un lucru pe care puțini oameni din istorie au reușit să-l facă — a schimbat gândirea lumii.

Am fost surprins să aflu că, atunci când era tânăr, Franklin nu se putea înțelege cu oamenii. Își făcea dușmani pentru că se certa, făcea afirmații categorice și încerca să îi domine pe oameni. În final, a realizat că iese mereu în pierdere. Apoi, a devenit interesat de studierea metodei socratice. I-a plăcut foarte mult să dezvolte această artă și a practicat-o continuu.

Acest obicei, scria Franklin, cred că a fost un mare avantaj pentru mine în momentele când am reușit să conving anumite persoane să ia unele măsuri pe care le promovam; și, deoarece scopurile principale ale conversației sunt oferirea sau obținerea de informații, aş vrea ca oamenii bine intenționați, raționali, să nu își reducă posibilitatea de a face lucruri bune printr-o atitudine categorică și arogantă, care tinde să creeze opoziție și să contrazică toate motivele pentru care ne-a fost dată vorbirea.

Franklin a devenit foarte abil și priceput în a-i face pe oameni să vorbească; dar a descoperit că următoarea regulă este cea mai importantă în pregătirea celui alt pentru întrebările sale.

Când altcineva făcea o afirmație pe care eu o credeam greșită, îmi refuzam plăcerea de a-l contrazice brusc și

de a-l arăta imediat greșeala din relatarea sa. În formularea răspunsului meu, începeam prin a observa că, în unele cazuri sau circumstanțe, opinia sa ar fi adevărată, dar, în cazul de fapt, mi se pare că există o diferență etc. Am descoperit foarte curând avantajul acestui mod de abordare; conversațiile la care participam decurgeau într-o manieră mai plăcută. Felul modest în care îmi expuneam părerile le făcea să fie mai ușor primite și mai puțin contrazise; mă simțeam mai puțin umilit când descopeream că greșesc și îi convingeam mai ușor pe ceilalți să renunțe la greșelile lor și să fie de acord cu mine, când se întâmpla să am dreptate.

Această procedură mi s-a părut atât de practică și de simplă, încât am început să o aplic în vânzări. M-a ajutat imediat. Eu doar am parafrazat cuvintele lui Franklin cât am putut mai bine, pentru a le potrivi cu situația.

Acum reșesc când îmi amintesc cum obișnuiam să spun: „Nu pot fi de acord cu dumneavoastră pentru că...”

Formularea „Nu credeți că...?” este un mic ajutor care mă împiedică să fac atât de multe afirmații categorice. De exemplu, dacă vă spun: „Ar trebui să evitați să faceți atâtea afirmații categorice. Ar trebui să puneți mai multe întrebări”, nu fac decât să îmi exprim părerea. Dar dacă vă spun: „Nu credeți că ar trebui să evitați să faceți atâtea afirmații categorice? Nu simțiți că ar fi bine dacă ați pune mai multe întrebări?” Ei bine, nu v-am arătat oare ce părere am și în acest caz? Dar nu v-am făcut, în același timp, mai fericit, întrebându-vă ce părere aveți? Oare nu cumva ascultătorul dumneavoastră va fi de zece ori mai entuziasmat dacă va avea impresia că a fost ideea lui?

Cu o întrebare puteți realiza două lucruri:

1. Să îi comunicați celui alt părerea dumneavoastră.
2. Să îi faceți în același timp favoarea de a-i cere părerea.

Un profesor renumit mi-a spus odată: „Unul dintre cele mai importante lucruri pe care le obții din studiile universitare este o atitudine analitică, un obicei de a cere și cântări dovezi... o abordare științifică.”

Eu nu am avut șansa de a studia la universitate, dar știu că unul dintre cele mai bune moduri de a face pe cineva să gândească este să îi pun întrebări. Întrebări pertinente. De fapt, am descoperit că, în multe cazuri, este singura cale de a-l face să gândească!

Șase lucruri pe care le poți obține prin metoda întrebărilor

1. Reușiți să evitați controversele.
2. Reușiți să nu vorbiți prea mult.
3. Îl ajutați pe celălalt să își dea seama de ceea ce vrea. Și apoi, îl puteți ajuta să decidă cum să obțină lucrul respectiv.
4. Reușiți să limpeziți gândirea celui alt. Ideea în discuție devine ideea lui.
5. Reușiți să găsiți punctul cel mai vulnerabil, cu ajutorul căruia să încheiați vânzarea: punctul-cheie.
6. Îi dați celui alt un sentiment de importanță. Când îi veți arăta faptul că respectați opinia lui, va fi mult mai dispus să o respecte pe a dumneavoastră.

Unul dintre cele mai importante lucruri pe care le obții prin studiile universitare este o atitudine analitică, un obicei de a cere și cântări dovezi... o abordare științifică.

CAPITOLUL 10

CUM AM ÎNVĂȚAT SĂ GĂDESC PRINCIPALUL MOTIV AL CUMPĂRĂRII

La un moment dat, circula o poveste despre un bărbat mare și puternic dintr-un club de noapte din New York, care se oferea să lase pe oricine din public să îl lovească în stomac, cât poate de tare. Se spune că au încercat mai mulți, inclusiv celebrul boxer Jack Dempsey, dar loviturile păreau să nu-l afecteze. Într-o seară, în spatele sălii se afla un suedez mare și vânjos, care nu înțelegea o boabă de engleză. Cineva a spus că el ar putea da o lovitură zdravănă. Șeful clubului de ceremonii s-a dus în spatele sălii și, în final, prin gesturi, l-a făcut să înțeleagă că doreau ca el să se ducă să-l lovească pe bărbatul cel puternic. Suedezul s-a dus, și-a scos haina și și-a suflacat mânecile. Bărbatul care primea pumnii și-a umflat pieptul inspirând adânc și s-a pregătit pentru lovitură. Suedezul s-a desprins de podea, dar, în loc să îl lovească în stomac, a aterizat drept în falca lui și l-a dat gata.

Pentru că nu a înțeles ce trebuia să facă, suedezul i-a aplicat, fără să știe, una dintre cele mai importante reguli ale vânzării. A ales locul cel mai vulnerabil și și-a concentrat toată energia asupra acestui punct: problema-cheie.

Potențialul client nu realizează întotdeauna care este nevoia sa vitală. Să luăm exemplul domnului Booth, producătorul de mătase din New York. El credea că problema sa cheie este să găsească asigurarea cu cel mai mic cost. Și era hotărât să se ocupe de această problemă. Avea pe lângă el agenți de asigurări, zi și noapte. Era ca în povestea

ÎN ORICARE LUMEA ÎI LOVEA PE HÂRBATUL CEL PUTERNIC ÎN

Am descoperit că, punându-i întrebări, i-am abătut gândurile de la ceea ce îl considera că este problema-cheie și l-am pus să se gândească la problema care era într-adevăr cea mai importantă dintre toate.

Primul lucru pe care îmi amintesc că l-am citit și care m-a făcut să mă opresc și să mă gândesc la cât este de important să descopăr problema-cheie a fost o frază pe care a spus-o Lincoln: „Cea mai mare parte a succesului meu ca avocat pledează vine din faptul că am fost întotdeauna dispus să dau avocatului opoziției șase puncte, ca să îl pot câștiga pe al șaptelea — dacă al șaptelea era cel mai important.”

Procesul companiei de căi ferate din Rock Island, despre care vom vorbi mai târziu, este un superb exemplu al felului în care Lincoln a aplicat această regulă. În ultima zi a procesului, avocatul părții adverse a stat două ore pentru a rezuma cazul. Lincoln ar fi putut să aducă o serie de contraargumente pentru mai multe dintre ideile pe care le avansase adversarul său. Dar, în loc să riște să zăpăcească juriul, Lincoln a renunțat la toate, cu excepția unui singur lucru: problema-cheie. Pentru a o susține cu argumente, a avut nevoie de mai puțin de două minute, dar a câștigat cazul.

Am stat de vorbă cu mulți de agenți de vânzări și am descoperit că mulți nu acordă niciun fel de importanță problemei-cheie. Ah, da, au citit despre ea. Dar, de fapt, ce este problema-cheie? Haideți să simplificăm lucrurile. Nu cumva este tocmai asta:

Care este nevoia de bază?

— sau

Care este principalul punct de interes, cel mai vulnerabil punct?

Cum puteți ajunge la problema-cheie? Încurajați-vă clientul să vorbească. Imediat ce o persoană v-a dat patru sau cinci motive pentru care nu va cumpăra ceea ce îi oferiți, iar dumneavoastră încercați să le depășiți pe toate, veți pierde.

Dacă îl lăsați să continue să vorbească, vă va ajuta să îi vindeți produsul. De ce? Pentru că, dintre aceste patru sau cinci motive, va alege exact lucrul care este pentru el cel mai important și va rămâne la el. Uneori, nu este nevoie să spuneți niciun cuvânt. Când a terminat, întoarceți-vă la acel punct. De obicei, acesta este unicul adevărat.

Cu mai mulți ani în urmă, am participat la o conferință națională a agenților de vânzări în Pittsburgh. William G. Power, directorul departamentului de relații publice al companiei Chevrolet, ne-a spus următoarea poveste: „Tocmai mă pregăteam să îmi cumpăr o casă în Detroit. Am chemat un agent imobiliar. Era unul dintre cei mai deștepti agenți pe care i-am cunoscut. A ascultat tot ce i-am spus și, după un timp, a descoperit că ceea ce dorisem toată viața era să am un copac. M-a dus cam la 30 de kilometri de Detroit, în curtea din spate a unei case, într-o grădină frumoasă, plină de copaci. Mi-a spus: « Uitați-vă la copacii aceștia superbi, sunt 18! »

M-am uitat la copaci, i-am admirat și l-am întrebat cât costă casa. El mi-a spus « X » dolari. Eu am spus: « Scoate-ți creionul și ascute-l. » Nu a vrut să scadă prețul nici măcar cu un cent. « Ce vrei să spui? » l-am întrebat. « Pot cumpăra o casă ca asta pentru mai puțini bani. » El a spus: « Dacă puteți, vă felicit, dar uitați-vă la copacii aceia — unul... doi... trei... patru... »

De câte ori vorbeam despre preț, el număra copacii. Mi-a vândut cei 18 copaci și ... mi-a dat gratis casa!

Asta înseamnă să știi să vinzi. A ascultat până când a descoperit ceea ce doream și apoi mi-a vândut lucrul respectiv.”

Am pierdut multe vânzări lăsând oamenii să îmi aducă obiecții peste obiecții și încercând să le răspund la toate. După un timp, clientul mă suna și îmi spunea: „Nu o să cumpăr nimic o vreme.” Treptat, după încercări și greșeli, am descoperit că cel mai bine este să fii de acord cu tot ce spune clientul, până când depistezi *adevăratul* motiv pentru care nu cumpără.

Mulți clienți încearcă să te inducă în eroare. În următoarele două capitole, vă voi arăta cum să folosiți două întrebări simple pentru a stabili dacă obiecția e reală și o metodă foarte eficientă de a descoperi motivul ascuns.

PE SCURT

Principalele lucruri pe care trebuie să le faci în vânzări sunt:

1. găsește nevoia fundamentală sau
2. identifică principalul punct de interes și apoi
3. concentrează-te pe el!

CAPITOLUL 11

CEA MAI IMPORTANTĂ ÎNTREBARE DIN VÂNZĂRI ARE NUMAI PATRU LITERE

Cred că cea mai importantă întrebare este *de ce?* — dar mi-au trebuit ani de zile de orbucălii stupide ca să descopăr acest lucru. Înainte de a afla importanța acestei întrebări formată din doar două cuvinte, ori de câte ori cineva îmi făcea o obiecție, îi aduceam imediat contraargumente și dezbăteam problema cu el.

Asta până într-o zi, când un prieten mi-a telefonat și m-a invitat să luăm masa împreună. Atunci am început să apreciez puterea acestor două cuvinte care fac minuni. Numele prietenului meu este James C. Walker, președinte și acționar principal al companiei de cherestea Gibson-Walker, din Philadelphia. După ce am comandat, Jim mi-a spus: „Frank, uite de ce am vrut să ne vedem. Am fost de curând în Skyland, Virginia, la o vânătoare de certi cu un grup de prieteni. Ne-am distrat de minune. Am dormit cu toți în paturi de campanie, într-o cabană mare cu o singură cameră. Știi ce s-a întâmplat în prima seară? În loc să ne culcăm imediat, am început să discutăm în contradictoriu. Rând pe rând au adormit toți prietenii și, în final, am rămas singurul care mai vorbea. De fiecare dată când mă opream din vorbit, tipul de lângă mine îmi spunea: «De ce John? De ce?» Și eu, ca un prost, continuam și intram în și mai multe detalii, până când el a început să sforăie. Atunci am realizat că el încercase, de fapt, să vadă cât de mult pot să vorbesc!»

Amândoi am izbucnit în râs.

„Și atunci, a continuat John, mi-am dat seama dintr-odată că așa am cumpărat prima mea asigurare de viață. Nu știu dacă ți-ai dat seama ce făceai, Frank, dar prima dată când ai venit la mine, ți-am spus că îți voi da și ție aceeași replică pe care le-am dat-o tuturor agenților de asigurare care au venit la mine: »Nu cred în asigurările de viață.«

În loc să intri într-o discuție lungă, încercând să mă convingi de contrariu, tu m-ai întrebat pur și simplu »De ce?« Și în timp ce eu îți explicam de ce, tu m-ai încurajat să continui, repetând »De ce, domnule Walker?« Cu cât vorbeam mai mult, cu atât îmi dădeam seama că mă aflu de partea greșită a baricadei. În final, m-am convins singur că greșesc. Nu tu mi-ai vândut asigurarea. Eu mi-am vândut-o singur. Dar nu am știut niciodată cum s-a întâmplat, până în seara aceea când am vorbit prea mult la Skyland.

Frank, motivul pentru care ți-am spus această poveste este următorul: de când m-am întors, am stat în birou și am vândut mai multă chereștea la telefon, decât am vândut până acum în toată viața mea, numai întrebând »de ce«. Așa că am vrut să îți spun și ție, în caz că nu știai deja, cum mi-ai vândut prima mea poliță de asigurare.”

Jim Walker este unul dintre cei mai mari producători de chereștea din Philadelphia și un om foarte ocupat. I-am rămas veșnic recunoscător pentru faptul că m-a luat deoparte și m-a făcut să realizez ceea ce nu realizasem până atunci — puterea întrebării »de ce«.

Sunt umit de numărul mare al agenților de vânzări care se tem să o folosească.

Am spus această poveste la cursurile noastre de vânzări, cu câțiva ani în urmă, și am ascultat agenți de asigurări și persoane din alte domenii de activitate, din toată țara, povestindu-mi cum au început să folosească de a doua zi întrebarea »de ce« și cum i-a ajutat aceasta. Haideți să luăm

un singur exemplu. În Tampa, Florida, un agent care vindea diverse tipuri de aparatură s-a ridicat la curs și ne-a spus: „Ieri seară, când l-am auzit pe domnul Bettiger povestind despre »de ce«, m-am gândit că îmi va fi teamă să folosească această metodă. Dar în această dimineață, un bărbat a intrat în magazinul nostru și a întrebat cât costă o mașinărie mare. I-am spus că prețul este 27 000 de dolari. El a răspuns »E prea mult pentru mine.« »De ce?« l-am întrebat eu. »Pentru că nu îmi voi putea scoate niciodată banii« spuse el. »De ce?« l-am întrebat. »Dumneavoastră credeți că aș putea?« m-a întrebat el direct. »De ce nu? A fost o investiție minunată pentru toți cei care au cumpărat-o«, am răspuns eu. »Nu mi-aș putea-o permite« spuse el. »De ce?« am întrebat eu din nou. De câte ori îmi oferea o obiecție, eu îl întrebam »de ce«. Atunci, a vorbit mai mult despre motivele lui. L-am lăsat să vorbească. A vorbit suficient de mult ca să îți dea seama că motivele sale nu stau în picioare, așa că a cumpărat mașina. A fost una dintre cele mai rapide vânzări pe care am făcut-o vreodată. Dar acum știu că nu aș fi reușit dacă i-aș fi servit lungul meu discurs, pregătit dinainte, despre avantajele mașinării respective.”

Ascultați încă o întâmplare: regretatul domn Milton S. Hershey, care a început prin a împinge un cărucior cu bomboane pe străzi și care mai târziu a făcut milioane de dolari vânzând batoane de ciocolată, s-a gândit că întrebarea »de ce« avea o importanță atât de mare, încât i-a dedicat întreaga lui viață. Sună fantastic, nu-i așa? Iată cum s-au întâmplat lucrurile. Milton S. Hershey a avut trei eșecuri înainte de 40 ani. »De ce?« s-a întrebat el. »De ce alți oameni reușesc și eu eșuez?« Supunându-se unui lung șir de întrebări, a ajuns, până la urmă, prin eliminare, la un singur răspuns: „Încep lucrurile fără să cunosc toate datele problemei.” Din ziua aceea, până la moartea sa, la 88 de ani, întreaga viață și-a închinat-o ideii de a întreba »De ce?« Dacă cineva îi

spuneam: „Nu se poate, domnule Hershey”, el spunea: „De ce? De ce nu?” Și continua să întrebe „de ce” până când afla toate motivele. Apoi spunea: „Acum, unul dintre noi trebuie să aștepte răspunsul.”

Ei bine, nu este oare exact ceea ce J. Elliott Hall, din New York, a descoperit că lipsea din vânzarea produselor? Încercase să progreseze fără să cunoască toate datele. Asta e o parte din lecția importantă pe care am învățat-o de la el.

În capitolul următor, am folosit două conversații reale pentru a ilustra felul în care întrebarea „de ce” mă ajută să obțin toate datele. Și, de asemenea, pentru a arăta cum folosește întrebarea „de ce” în asociere cu o altă expresie obișnuită, obținând astfel niște rezultate surprinzătoare.

CAPITOLUL 12

CUM DESCOPERIM OBIECȚIA ASCUNSĂ

La un moment dat, înregistrasem peste 5 000 de conversații, încercând să află de ce cumpără sau nu oamenii. În 62% dintre cazuri, obiecția ridicată inițial nu era cea reală. Am descoperit că, în numai 38% dintre cazuri, potențialul client mi-a spus motivul real pentru care nu cumpăra.

De ce? De ce oamenii — indivizi serioși — perfect onești din toate punctele de vedere induc în eroare și prezintă greșit datele agenților de vânzări? Mi-a trebuit mult timp ca să înțeleg acest lucru.

Regretatul J. Pierpont Morgan, unul dintre cei mai abili oameni de afaceri din istorie, a spus cândva: „Un om are în general două motive pentru a face un lucru — unul care sună bine și unul adevărat.” Însemnările pe care le-am făcut câțiva ani de zile mi-au dovedit din plin adevărul acestei afirmații. Așa că am cercetat cum pot afla dacă obiecția ridicată era motivul real sau doar unul care suna bine. În final, am descoperit o mică expresie care a dat rezultate surprinzătoare și care, pentru mine, valora efectiv mii de dolari. Este o expresie uzuală. De aceea este atât de bună. Iată-o: „Și în afara de asta...” Să vă arăt cum o folosesc.

De mai mulți ani, încercam să vând o asigurare de afaceri unui mare concern producător de covoare, condus de trei bărbați, care erau și proprietarii companiei. Doi dintre ei agreau ideea unui contract de asigurare, dar al treilea era

împotriva. Acesta era foarte bătrân și aproape surd. De câte ori vorbeam cu el despre asigurare, suzul său se înălțase subit.

Într-o dimineață, în timp ce luam micul dejun, am citit în ziar o știre în care se anunța moartea lui.

Bineînțeles, primul meu gând la citirea știrii a fost: „Acum am un contract asigurat!”

Peste câteva zile, l-am sunat pe președintele companiei și am stabilit o întâlnire. În trecut, făcusem multe afaceri cu el. Când am sosit la fabrică și am fost condus în biroul său, am observat că nu era la fel de cordial ca de obicei.

M-am așezat. S-a uitat la mine. Eu m-am uitat la el. Într-un târziu, el a spus: „Cred că ai venit aici ca să ne vorbești despre acea asigurare de afaceri, nu-i așa?”

Am zâmbit larg.

El nu a zâmbit deloc. „Ei bine, spuse el, nu vom face nimic în această privință.”

„Bob, ai putea să-mi spui de ce?”

„Pentru că, îmi explică el, pierdem bani. Stăm foarte prost din punct de vedere financiar și suntem în situația asta de la începutul anului. Dacă am încheia asigurarea, ar trebui să plătim opt sau zece mii de dolari pe an, nu-i așa?”

„Așa e”, am acceptat eu.

„Ei bine, ne-am hotărât, continuă el, să nu cheltuim mai mulți bani decât este strict necesar, până când nu ne dăm seama cât va dura această situație.”

După câteva momente de tăcere, am spus: „Bob, în afara de asta, mai există ceva care te frământă? Nu mai este niciun alt motiv pentru care ești să demarezi acest plan?”

BOB (cu un zâmbet care începuse să se vadă în colțul gurii): Da, mă mai gândesc și la altceva.

EU: Poți să-mi spui despre ce este vorba?

BOB: Este vorba despre băieții mei. Au terminat colegiul și acum lucrează ca muncitori chiar în fabrica noastră,

în fiecare zi, de la ora 8.00 la 17.00. Și sunt încântați de ceea ce fac! Doar nu mă crezi chiar atât de nebun încât să aleg un plan prin care participarea mea la această afacere să fie vândută dacă aș muri, nu-i așa? Ce s-ar întâmpla cu băieții mei? Ar putea fi dăți afară, nu-i așa?

Se întâmplase din nou. Prima obiecție era doar una care suna bine. Acum, că descoperisem care era *adevăratul* motiv, aveam o șansă: Puteam să îi arăt că era și mai important pentru el să facă ceva în aceste condiții. Am construit un plan care să îi includă și pe fiii lui. Un plan care le asigura situația, indiferent cine murea și când.

Numai această vânzare mi-a adus 3 860 de dolari.

De ce i-am pus întrebarea cu pricina acestui om? Pentru că mă îndoiam de cuvintele lui? Nu, deloc. Prima lui obiecție era atât de logică și de reală, încât nu aveam niciun motiv să mă îndoiesc de cuvintele lui. De fapt, îl credeam. Din experiența acumulată în atâția ani de vânzări, am învățat că probabilitatea existenței unui alt motiv este de doi la unu. Însemnările mele arătau acest lucru. Așa că această întrebare devenise aproape un obicei, o verificare de rutină. Nu îmi amintesc să se fi supărat cineva vreodată pentru această întrebare.

Dar când obiecția ridicată se dovedește a fi *adevăratul* motiv, ce fac? Să vă dau un exemplu. Într-o zi, luam masa la clubul ligii din Philadelphia, împreună cu doi prieteni, Neale MacNeill, Jr., director de vânzări la compania de produse farmaceutice Sandoz, din Philadelphia, și Frank R. Davis, agent de vânzări imobiliare. Neale a spus: „Frank și cu mine avem un potențial client pentru tine. Don Lindsay ne-a vorbit ieri despre cumpărarea unei asigurări. Câștigă mulți bani și ar trebui să îi poți vinde o asigurare între 50 000 și 100 000 de dolari. Nu-i așa, Frank?”

Frank Davis părea foarte entuziasmat de client. M-a sfătuit să mă duc acolo chiar a doua zi dimineață și mi-a spus: „Nu uita să îi spui lui Don că vii din partea noastră.”

În dimineața următoare, la ora 10.00, am intrat în biroul domnului Lindsay. Fabrica sa produce accesorii fixe pentru echipamente electrice. I-am spus secretarei sale că domnul MacNeill și domnul Davis m-au trimis să vorbesc cu domnul Lindsay.

Când am intrat în birou, el scătea într-un colț, cu o expresie a feței care mi-a amintit de privirea lui Jack Dempsey înainte de începerea unui meci de box.

Am așteptat, dar nu a scos niciun cuvânt. Așa că i-am spus: „Domnule Lindsay, Neale MacNeill și Frank Davis m-au trimis să vorbesc cu dumneavoastră. Ei mi-au spus că doriți să cumpărați o asigurare.”

„Ce naiba vrea să însemne asta?” urlă Lindsay, cu o voce care s-a auzit probabil până în stradă. „Ești al cincilea agent de asigurări pe care îl trimis aici în două zile. Asta numesc ci glumă?”

Eram oare surprins? Aș fi izbucnit într-un hohot de râs, dar tipul arunca flăcări pe nări. Așa că am întrebat: „Ce le-ați spus lui Neale și lui Frank de i-ați făcut să creadă că intenționați să cumpărați o asigurare?”

Domnul Lindsay, încă urlând: „Le-am spus că nu am cumpărat în viața mea o asigurare de viață! Nu cred în ele!”

„Sunteți un foarte bun om de afaceri, domnule Lindsay, am spus eu. Probabil aveți un motiv întemeiat pentru care nu cumpărați asigurări de viață. Puteți să îmi spuneți și mie de ce?”

„Sigur. O să îți spun de ce.” (Tonul său a coborât.) „Am toți banii de care am nevoie și, dacă mi se întâmplă ceva, soția și fiicele mele vor avea mai mulți bani decât au nevoie.”

M-am oprit, gândindu-mă la ce a spus. Apoi am întrebat: „Domnule Lindsay, în afară de acest lucru, nu mai

există și un alt motiv pentru care nu ați cumpărat niciodată o asigurare de viață?”

EL: Nu, acesta e singurul. Nu e un motiv destul de bun?

EU: Pot să vă pun o întrebare personală?

EL: Întreabă-mă.

EU: Datorați bani cuiva?

EL: Nu datorez niciun dolar nimănui!

EU: Dacă ați datora cuiva o sumă considerabilă, v-ați gândi să cumpărați o asigurare de viață ca să stingeți datoria la moartea dumneavoastră?

EL: E posibil.

EU: V-ați gândit că, dacă muriți mâine, proprietățile dumneavoastră vor fi ipotecate automat de către stat? Și că, înainte de a încasa un cent, soția și fiicele dumneavoastră trebuie să facă rost de niște bani ca să plătească ipoteca?

Domnul Lindsay a cumpărat în ziua aceea prima asigurare din viața lui.

A doua zi, m-am întâlnit cu MacNeill și cu Davis la masă. Nu am văzut în viața mea niște oameni mai mirați ca ei când le-am spus că Lindsay a cumpărat o asigurare. Un timp, nu le-a venit să creadă. Dar când au realizat că vorbeam serios, s-au distrat copios.

„În afară de acest lucru, mai aveți și un alt motiv?” este deseori un indemn suplimentar pentru ca celălalt să se deschidă și să vorbească. Să vă dau ca exemplu o experiență neobișnuită. În Orlando, Florida, într-o dimineață, un tânăr agent de vânzări a venit la mine la hotel cu o problemă serioasă. Cu aproximativ doi ani înainte, compania sa, un concert de produse chimice din New York, își pierduse în mod misterios cel mai important client din Florida și nu aflaseră niciodată de ce. Încercaseră toate mijloacele pe care le aveau la dispoziție ca să recapete contractul. Unul dintre

vicepreședinții lor venise tocmai de la New York ca să discute cu clientul, dar nu obținuse niciun rezultat.

Când am venit în companie, cu un an în urmă, îmi explică acest agent de vânzări care părea un tânăr foarte promițător, mi-au subliniat importanța urmăririi acelui contract, până când îl recapătă. De un an, vizitez acest client regulat și am senzația că nu mai există nicio speranță.

I-am pus mai multe întrebări despre conversațiile pe care le-a avut cu ei, mai ales în ultima vreme.

„Chiar în dimineața asta, a spus el, am fost acolo din nou. Am vorbit cu președintele, domnul Jones, dar a fost la fel. Nu voia să discute cu mine. Stătea la birou, privindu-mă plictisit. După ce am terminat de vorbit, a urmat o tăcere lungă, iar în final, m-am ridicat jenat și am plecat.”

I-am sugerat să se întoarcă acolo chiar în după-amiază a ceea ce și să îi spună domnului Jones că tocmai primise un mesaj de la compania sa prin care i se cerea să se întoarcă acolo imediat. Am discutat amănunțit cu agentul de vânzări, ce anume urma să le spună. Și apoi, l-am rugat să îmi repete totul.

Mai târziu, în aceeași după-amiază, m-a telefonat atât de emopionat, încât abia putea să mai vorbească. A spus: „Pot să vin la dumneavoastră? Am obținut o comandă de la domnul Jones! Și cred că problemele s-au rezolvat. Managerul nostru din Atlanta vine aici în seara asta cu avionul!”

Părea incredibil. Cred că eram la fel de entuziasmat ca și el. I-am spus: „Vino chiar acum la mine și povestește-mi totul.”

Întăi conversația, așa cum mi-a povestit-o el:

„Pare atât de simplu, încât abia îmi vine să cred. Când am intrat în biroul domnului Jones, acesta m-a privit surprins.”

AGENTUL DE VÂNZĂRI: Domnule Jones, de când ne-am întâlnit, în această dimineață, am primit un mesaj de la sediul nostru central din New York să mă întorc aici, pentru a vorbi cu dumneavoastră și pentru a afla exact de ce

am pierdut contractul cu dumneavoastră. Compania noastră este sigură că ați avut un motiv întemeiat; o persoană din firma noastră a făcut o greșală. Vreți, vă rog, să îmi spuneți care a fost greșala, domnule Jones?

JONES: V-am mai spus. Am hotărât să încerc și cu altă companie. Sunt foarte satisfăcut de ei și nu intenționez să îi înlocuiesc.

AGENTUL DE VÂNZĂRI (după câteva minute de liniște): Domnule Jones, în afara de asta, nu mai există și un alt motiv? Mai aveți și altceva în vedere?

(Niciun răspuns)

AGENTUL DE VÂNZĂRI: În situația în care mai există și un alt motiv și veți fi de acord să mi-l spuneți și mie, dacă nu vom putea ajunge la un acord, cel puțin vă veți simți mai bine pentru faptul că ne-ați dat ocazia să lămurim lucrurile. Dacă vom reuși să dovedim, mai presus de orice îndoială, că a fost o greșală neintenționată sau un lucru scăpat din vedere, vă veți simți mai bine pentru că ne-ați dat șansa să îndreptăm răul. Nu este așa, domnule Jones?

(Aceeași reacție. Domnul Jones stătea acolo, uitându-se pe fereastră. De această dată, am păstrat tăcerea și l-am așteptat. Mi s-a părut o așteptare foarte lungă, dar, până la urmă, a început să vorbească.)

JONES: Ei bine, dacă vreți să știți, compania dumneavoastră a anulat o reducere specială, fără să ne anunțe în prealabil. Și imediat ce am descoperit acest lucru, am anulat contractul!

Acesta era motivul real.

Întăi ce s-a întâmplat mai departe: tânărul agent nu a pierdut timpul. I-a mulțumit recunoscător domnului Jones pentru informație și s-a grăbit să ajungă la cel mai apropiat telefon public ca să sune la biroul din Atlanta al companiei sale. Ei și-au studiat documentele contabile și au telefonat imediat la sediul din New York. Compararea datelor

a dovedit că domnul Jones a avut un motiv întemeiat să creadă că reducerea sa a fost anulată, deși în realitate nu era adevărat. Agentul a fost sfătuit să se ducă imediat la domnul Jones. În momentul în care acesta a ajuns acolo, domnul Jones fusese convins prin telefon de adevărul faptelor. Managerul sucursalei din Atlanta și-a asumat întreaga vină pentru faptul că nu l-a anunțat pe domnul Jones de noua metodă de facturare, care se baza pe valoarea netă a produsului.

Am ezitat mult înainte de a mă decide să fac publică această mică strategie. Mă temeam că ar putea fi privită ca o șmecherie. Și eu nu cred în șmecherii. Nu le pot exploata. Nu dau rezultate. Le-am încercat și sunt bucuros că nu am reușit, pentru că, pe termen lung, știu că duc la eșec, în orice domeniu. Nimic nu poate lua locul sincerității totale, la început, la sfârșit și în fiecare moment!

PE SCURT

Amintiți-vă aceste cuvinte înțelepte ale lui J. Pierpont Morgan: „Un om are în general două motive pentru a face un lucru — unul care sună bine și unul *adevărat*.” Cea mai bună formulă pentru a scoate la lumină *adevăratul* motiv se construiește cu următoarele două întrebări: „De ce?” și „În afară de acest lucru...?”

CAPITOLUL 13

ARTA UITATĂ CARE FACE MINUNI ÎN VÂNZĂRI

Cu câțiva ani în urmă, am făcut un turneu de conferințe, traversând America de la est la vest, împreună cu Dale Carnegie. Cinci seri pe săptămână, vorbeam unui public format din câteva sute de persoane — oameni care doreau să se perfecționeze și să își îmbunătățească maniera de a trata și relaționa cu ceilalți; persoane cu ocupații foarte diferite: stenografe, profesori, directori, casnice, avocați, agenți de vânzări.

Nu mai făcusem până atunci un turneu de conferințe și mi s-a părut cea mai interesantă aventură din viața mea. Când m-am întors acasă, eram nerăbdător să fac două lucruri: să încep să vând din nou și, desigur, să povestesc tuturor experiența mea captivantă.

Primul la care m-am dus a fost președintele unei companii din Philadelphia, care vindea angro și cu amănuntul produse lactate. Făcusem deja împreună afaceri importante. Părea să se bucure sincer că mă vede. M-am așezat în fața lui la birou, mi-a oferit o țigară și m-a rugat să îi spun cum a fost în călătoria pe care am făcut-o.

„A fost bine, Jim, am răspuns, dar povestește-mi mai întâi despre tine. Ce ai mai făcut între timp? Ce mai face Mary? Cum merg afacerile?”

L-am ascultat cu interes, în timp ce îmi povestea despre afacerile și familia lui. Mai târziu, mi-a povestit despre o partidă de pocher la care fusese cu soția, în seara trecută.

JUPÂNDRĂ „Red Dog”. Nu mai auzisem de „Red Dog” și, în acel moment, aș fi preferat să îi povestesc despre turneul meu de conferințe și să mă laud puțin. Dar am râs împreună cu el când mi-a explicat care sunt regulile jocului și cât poate fi de amuzant.

Părea să se simtă foarte bine și, la plecare, mi-a spus: „Frank, ne gândeam să luăm o asigurare pentru administratorul fabricii noastre. Cât ar costa o asigurare de viață de 25 000 de dolari?”

Nu am apucat să îi vorbesc despre mine, dar am plecat de acolo cu o comandă frumoasă obținută în detrimentul altui agent, care probabil pierduse pentru că vorbise prea mult.

Această întâmplare mi-a dat o lecție pe care nu o învățasem încă: *importanța de a fi un bun ascultător*, arătându-i celuilalt un interes sincer pentru ceea ce spune, acordându-i toată atenția și aprecierea după care tânjește și de care este atât de avid, dar pe care le primește rareori!

Încercați să vă uitați cu un interes sincer în ochii persoanei care vă vorbește, sorbindu-i cuvintele (chiar dacă este soțul sau soția dumneavoastră) și veți vedea efectul magic pe care îl are această atitudine, atât asupra dumneavoastră, cât și asupra vorbitorului.

Ideea nu este nouă. Cicero a spus cu 2 000 de ani în urmă: „Există o artă a tăcerii și aceasta nu este lipsită de elocvență.” Dar ascultarea este acum o artă uitată. Bunii ascultători sunt foarte rari.

O mare organizație națională a trimis recent acest mesaj special tuturor agenților săi de vânzări:

Când veți merge data viitoare la film, observați actorii când ascultă celelalte personaje vorbind. Pentru a fi un mare actor, trebuie să fiți în egală măsură un ascultător experimentat și un bun vorbitor. Cuvintele celui care vorbește se reflectă pe fața ascultătorului, ca într-o oglindă. Acesta poate chiar distragă atenția de la vorbitor asupra

sa, prin calitatea ascultării. Un regizor renunțat a spus odată că mulți actori nu reușesc să ajungă statură pentru că nu au învățat arta ascultării creative.

Artă ascultării e valabilă numai pentru agenții de vânzări și actori? De ce nu este de o importanță majoră pentru noi toți, indiferent de meseria noastră? Ați simțit vreodată, vorbind cu cineva, că ceea ce spuneți nu-i lasă nicio impresie interlocutorului? De multe ori, am descoperit că oamenii mă auzeau, dar nu mă ascultau. Cuvintele mele nu aveau absolut niciun efect asupra lor. Așa că îmi spuneam: „Data viitoare când voi vorbi cu cineva și se va întâmpla acest lucru, mă voi opri! Mă voi opri chiar în mijlocul unei propoziții!” Uneori mă opresc chiar în mijlocul unui cuvânt.

Întotdeauna, oamenii iau acest lucru ca pe o dovadă de politețe. Nu se simt niciodată jigniți. În nouă cazuri din zece, ei au în minte un lucru care îi preocupă și pe care ar vrea să îl spună. Iar dacă au ceva în minte, oricum nu vor fi atenți la ceea ce spuneți dumneavoastră, până când nu vor spune ceea ce au de spus.

De exemplu, unul dintre agenții noștri de vânzări (pe care îl vom numi Al), m-a dus odată la o întrevvedere cu regretatul Francis O'Neill, proprietarul unei mari companii de producție și reciclare a hârtiei. Domnul O'Neill a început prin a vinde hârtie, apoi și-a deschis o afacere pe cont propriu și, printr-un efort intens și susținut, a făcut din fabrica sa cea mai importantă companie de reciclare a hârtiei din țară, Paper Manufacturers Company, din Philadelphia. Era unul dintre cei mai respectați oameni din industria hârtiei. Și avea reputația de a fi unul căruiu nu-i plăcea să vorbească mult.

După o prezentare obișnuită, domnul O'Neill ne-a invitat să ne așezăm. Am început să îi vorbesc despre taxele pentru proprietățile și compania lui, dar nu a ridicat nici

măcar o dată capul ca să se uite la mine. Nu îi puteam vedea fața. Îi vedeam doar creștetul capului, în timp ce se uita fix la birou. Nu aveau cum să știu dacă mă ascultă. După aproximativ trei minute, m-am oprit exact în mijlocul unei propoziții! A urmat o tăcere stânjenitoare. M-am rezemat de spătarul scaunului și am așteptat.

După aproximativ un minut, Al nu a mai putut suporta tăcerea. A început să se miște nervos pe scaun; se temea că mi-au lăsat nervii în prezența acestui om atât de important. A simțit că trebuie să salveze situația. Așa că a început să vorbească. Dacă aș fi putut ajunge la el pe sub masă, i-aș fi dat una! L-am urmărit, așteptând momentul când se va uita la mine. Atunci, am mișcat din cap, făcându-i semn să se oprească. Din fericire, Al a văzut semnalul meu și s-a oprit imediat.

Apoi a urmat din nou o liniște grea, de aproape un minut. (Mi s-a părut mult mai mult.) Într-un târziu, ridicând ușor capul, producătorul de hârtie s-a uitat la noi. A văzut că eram complet relaxat și că așteptam să spună și el ceva.

Ne-am uitat unul la altul, în expectativă. (Al mi-a spus, după aceea, că nu mai văzuse așa ceva. Nu putea înțelege ce se întâmplă.) În final, domnul O'Neill a rupt tăcerea. Am descoperit că, dacă aștepti suficient, persoana din fața ta *întotdeauna* rupe tăcerea. În mod obișnuit, vorbește puțin, dar acum a vorbit cam o jumătate de oră. Atâta vreme cât a fost dispus să vorbească, eu l-am încurajat să o facă.

Când a terminat, am spus: „Domnule O'Neill, mi-ai oferit niște informații importante. Îmi dau seama că ai analizat această problemă mult mai mult decât majoritatea oamenilor de afaceri. Sunteți o persoană cu mult succes în afaceri și nu pot fi atât de încrezut încât să îmi imaginez că pot intra pe ușa dumneavoastră, oferindu-vă în cinci minute soluții la problema pe care încercați să o rezolvați de doi ani. Totuși, aș dori să studiez mai amănunțit această situație,

în speranța că voi putea veni cu niște idei care v-ar putea fi utile.”

Ceea ce la început părea a fi o întrevvedere foarte nefavorabilă s-a încheiat cu succes. De ce? Pur și simplu pentru că l-am făcut pe acest om să vorbească despre problemele lui. În timp ce îl ascultam, mi-a oferit niște indicii importante despre nevoile sale. Câteva întrebări cu tact mi-au permis să găsesc cheia întregii situații și să înțeleg ce dorea să realizeze. Acest caz s-a transformat mai târziu într-o afacere foarte mare.

Topii am avea de câștigat, dacă am spune în fiecare dimineață această rugăciune: „Doamne, ajută-mă să îmi țin gura închisă, până când voi ști ce să vorbesc... Amin.”

De multe ori aș fi vrut să îmi dau singur palme pentru că am vorbit fără oprire, când ar fi trebuit să realizez faptul că persoana din fața mea nu mă ascultă, dar mintea mea era atât de concentrată pe ceea ce spuneam, încât mi-a trebuit prea mult timp până să îmi dau seama că omul nu era atent la mine.

Adeseori, prin mintea unui om trec o grămadă de gânduri și, dacă nu îi dăm ocazia să vorbească, nu avem cum să aflăm spre ce se îndreaptă ele.

Experiența m-a învățat o regulă importantă — este bine să te asiguri că celălalt vorbește nestingerit, în prima jumătate a întrevederii. Când îmi vine rândul, sunt mai sigur de fapte și există o probabilitate mult mai mare ca el să mă asculte cu atenție.

Cu topii urâm să fim păcăliți, întrerupți, opriți înainte de a încheia subiectul, de către o persoană vorbărească și zmecheră, care știe ce avem de gând să spunem înainte de a o face. Cunoașteți genul de individ care își dă drumul la gură fără să gândească, vă explică unde și de ce greșiți și „aranjează” lucrurile înainte de a-i putea spune clar ce doriți.

În momentul acela, vă vine să îi aranjați și dumneavoastră — cu vreo doi pumni!

Chiar dacă are dreptate, nu recunoașteți cu plăcere acest lucru, iar dacă este agent de vânzări, uneori îi spuneți o minciună ca să scăpați de acest tip „isteț”. Apoi vă abateți din drum 10 kilometri și cumpărați același lucru pe care voia și el să vi-l vândă, chiar dacă plătiți mai mult pentru el.

Când era tânăr, Benjamin Franklin era foarte infumurat, voia să vorbească cel mai mult, le arăta oamenilor unde greșesc, până când aceștia ajungeau să traverseze strada, ca să-l evite. Un prieten, quaker*, i-a atras atenția cu bunătate asupra acestei greșeli de neiertat și l-a convins de adevărul spuselor sale menționând mai multe întâmplări din trecut. Peste aproape o jumătate de secol, la 79 de ani, Franklin a scris următoarele cuvinte în faimoasa lui autobiografie:

Ținând cont de faptul că, într-o conversație, informațiile sunt obținute mai mult cu ajutorul urechilor decât cu ajutorul limbii, am decis că, printre virtuțile pe care voiam să le cultiv, tăcerea era pe locul doi.

Dar dumneavoastră, cum procedați? Vă surprindeți vreo dată gândindu-vă la ceea ce aveți de spus, în loc să ascultați cu atenție? Am descoperit că, atunci când nu ascultăm cu atenție o persoană, confundăm faptele, pierdem din vedere problema principală și, de multe ori, trăgem concluzii greșite!

Da, este foarte adevărat că există momente când oamenii sunt atâtea de flatați de faptul că au întreaga noastră atenție și că ascultăm cu interes ceea ce au de spus, încât exagerază și ne țin o lungă „conferință”. De exemplu, unul dintre

* Un membru al Societății Religioase a Prietenilor; denumirea vine de la *so quaker* (engl.) = a tremura, în ideea de „a tremura în fața civilizației lui Dumnezeu” (n.r.).

agenții noștri de vânzări a aranjat să mergem împreună la o întrevedere cu George J. DeArmond, unul dintre cei mai mari distribuitori de tapiserie și mobilier pentru birouri, care își avea sediul în Philadelphia. Întâlnirea era fixată la ora 11.00. Peste gase ore, John și cu mine am ieșit clădindu-ne din biroul comerciantului și am intrat în primul bar să bem o cafea ca să ne treacă durerea de cap. Se vedea clar că John era dezamăgit de felul în care decurseră conversația mea la vânzarea produselor. Ar fi o exagerare să spun că am vorbit măcar 5 minute.

Următoarea întrevedere am stabilit-o după-amiaza. Această a doua „conferință” a început la ora 14.00 și, dacă șoferul viitorului nostru client n-ar fi venit să ne salveze la ora 18.00, și acum am fi tot acolo!

Mai târziu, analizând, am constatat că discuția pentru vânzare a durat numai 30 de minute, iar restul de nouă ore am ascultat povestea nemaipomenită a vieții de afaceri a acestui om. Era într-adevăr nemaipomenită și instructivă, deoarece ne-a povestit cum a construit totul plecând de la zero, cum a depășit crizele financiare, cum a făcut o cădere nervoasă la 50 de ani, a format un parteneriat cu un individ care a dat faliment și cum, în final, a pus bazele uneia dintre cele mai bune afaceri de vânzări angro de pe coasta de est. Probabil trecuseră ani de zile de când nu mai găsisse pe nimeni dispus să-l asculte suficient de mult, încât să îi poată spune toată povestea. Era abia după o asemenea ocazie. S-a entuziasmat și, din când în când, avea lacrimi în ochi de emoție.

Era evident că majoritatea oamenilor îi vorbeau, în loc să îl asculte. Noi, pur și simplu, am inversat acest proces și am fost răsplătiți din plin. Am încheiat o asigurare de 100 000 de dolari pe numele fiului său în vârstă de 50 de ani, J. Keyser DeArmond, pentru protejarea afacerii sale.

Dr. Joseph Fort Newton, un renumit predicator, autor de cărți și articole, mi-a spus într-o zi: „Un agent de vânzări trebuie să asculte, întotdeauna ca un predicator. Una dintre principalele mele îndatoriri este să aud ceea ce spun oamenii despre viețile lor.”

„Nu demult, mi-a spus dr. Newton, o femeie stătea în fața mea la birou și vorbea foarte repede. Era aproape surdă și abia auzea ce spuneam. Povestea pe care o spunea era sfâșietor de tristă, iar ea mi-a spus până și cele mai mici detalii. Răreori am auzit o poveste mai tristă când cineva și-a expus durerea.”

„M-ați ajutat atât de mult, mi-a spus ea la sfârșit. Trebuia să spun cuiva și dumneavoastră ați fost atât de bun să mă ascultați cu compasiune.”

Și cu toate acestea, nu spusese aproape niciun cuvânt, mi-a povestit dr. Newton. Mă îndoieste că a auzit și ceea ce am spus. Oricum, i-am împărtășit singurătatea și durerea și acest lucru a ajutat-o să își ducă povara mai departe. Când a plecat, mi-a adresat un zâmbet cald.”

Dorothy Dix, una dintre cele mai cunoscute editorialeiste din lume, avea dreptate când scria: „Drumul cel mai scurt către popularitate este să ascuți pe toată lumea, în loc să vorbești. Nu există niciun lucru pe care să îl poți spune unei persoane și care să fie măcar pe jumătate la fel de interesant ca lucrurile pe care arde de nerăbdare să ți le spună despre sine. Tot ce trebuie să faci, pentru a dobândi reputația unui interlocutor fascinant, este să spunei: «Ce minunat! Mai povestește-mi!»”

Eu nu mă mai gândesc de mult cum să fac să fiu un bun interlocutor, ci doar încerc să fiu un bun ascultător. Am observat că oamenii care fac acest lucru sunt de obicei bine primii oriunde se duc.

REZUMAT

PARTEA A 3-A Fișe de buzunar

1. Cel mai important secret al vânzării este să descoperi ceea ce dorește celălalt și apoi să îl ajuci să găsească cea mai bună cale pentru a obține lucrul respectiv.
2. Dacă vrei să dai lovitura, ții minte sfatul înțelept al lui Dale Carnegie: „Nu există pe lume decât un singur mijloc de a impulsiona pe cineva să se pună pe treabă. Numai unul singur, și anume, priceperea de a deștepta în oameni dorința de a trece la acțiune. Nu uitați: nu există altă cale.”
Când îi arăți unui om lucrul pe care îl dorește, el va muta cerul și pământul pentru a-l obține.
3. Cultivați arta de a pune întrebări. Întrebările, și nu afirmațiile categorice, pot fi cel mai eficient mijloc de a vinde ceva sau de a convinge pe cineva că aveți dreptate. Informați-vă, în loc să atacați.
4. Găsiți punctul-cheie, cel mai vulnerabil punct, și apoi concentrați-vă asupra lui.
5. Învățați cum să folosiți cele mai importante cuvinte în vânzări, scurta și puternica întrebare: „De ce?” Nu uitați că Milton S. Hershey, care a dat faliment de trei ori înainte de a împlini 40 de ani, credea că această întrebare este atât de importantă în afaceri, încât i-a dedicat întreaga sa viață.
6. Pentru a găsi obiecția ascunsă, motivul *real*, amintiți-vă ce a spus J. Pierpont Morgan: „Un om are în general două motive pentru a face un lucru — unul care sună bine și unul *adevărat*.” Probabilitatea existenței unui al doilea motiv este de doi la unu. Puneți aceste două

Întrebări: „De ce?” și „În afară de asta...?” Încercați să le folosiți timp de o săptămână. Veți fi surprinși de rezultatele pe care le veți obține în depășirea obiecțiilor.

7. Amintiți-vă arta uitată care face minuni în vânzări. Fiți buni ascultători. Arătați-i celuiălalt că sunteți sincer interesat de ceea ce vă spune, acordați-i toată atenția și aprecierea după care tânjim și suntem ațiați cu toții, dar pe care rareori le primim. Este unul dintre cele mai importante principii ale strategiei de succes în vânzări. Da, vânzarea unui lucru are ceva magic!

PARTEA A III-A

**Șase feluri de a câștiga și păstra
încrederea celorlalți**

CAPITOLUL 14

CEA MAI IMPORTANTĂ LECȚIE DESPRE CREAREA ÎNCREDERII

Când mi-am început cariera în vânzări, am avut norocul să fiu supervizat de Karl Collings, care, timp de 40 de ani, a fost unul dintre cei mai buni agenți de vânzări ai companiei.

Cel mai important atu al domnului Collings era capacitatea sa remarcabilă de a inspira încredere celorlalți. Imediat ce începea să vorbească, te gândeai: „Iată un om în care pot avea încredere; își cunoaște meseria și este o persoană pe care mă pot baza.” Am observat acest lucru de când l-am văzut prima dată. Într-o zi am aflat de ce.

Un client promițător mi-a spus: „Vino după ziua de întâi a lunii. S-ar putea să mă decid”, dar mie îmi era frică și mă întorceam la el. De fapt, în acel moment eram atât de descurajat, încât în fiecare zi mă gândeam să îi dau demisia. Așa că l-am întrebat pe domnul Collings dacă vrea să meargă cu mine la întâlnirea cu individul respectiv. Mi-a aruncat o privire ironică văzând mustră mea descurajată și a zis: „Sigur că da.”

Ei bine, a încheiat contractul cu o ușurință uimitoare. Eram atât de fericit! Mi-am calculat comisionul. Era de 259 de dolari — și eu care mă ascundeam de oamenii cărora le eram dator! Peste câteva zile însă, am primit niște vești proaste. Din cauza unei probleme specifice, contractul fusese „modificat”.

„Trebuie neapărat să îi spunem că polița pentru care a optat nu e standard, am intervenit eu. N-o să știe dacă nu-i spunem, nu-i așa?”

„Nu, dar *eu* o să știu! Și *tu* o să știu” mi-a răspuns domnul Collings liniștit.

Domnul Collings a început: „Aș putea să vă spun că această poliță este standard și probabil nu v-ați da seama niciodată că există o diferență, dar nu este așa.” Apoi, i-a explicat diferența. „Totuși, a continuat domnul Collings, privind-l în ochi, cred că acest contract vă oferă protecția de care aveți nevoie și aș vrea să vă gândiți serios la el.”

Fără cea mai mică ezitare, omul a spus: „Îl plătesc” și a scris imediat un cec reprezentând prima de asigurare pentru tot anul.

Urmărindu-l pe Karl Collings în timpul discuției, am înțeles de ce îl credeau oamenii, de ce îi acordau atât de repede încrederea lor deplină. Această conversație m-a ajutat mai mult decât toate recomandările pe care ar fi putut să mi le facă. El merita încrederea! Acest lucru se citea în ochii lui.

Fraza „Nu, dar *eu* o să știu” s-a dovedit a fi esența adevărului său caracter. Nu voi uita niciodată înțelesul profund din spatele acestor cuvinte simple. Ori de câte ori situația arăta prost, cea mai importantă sursă de curaj a fost pentru mine faptul că am crezut în următoarea filozofie: nu este important răspunsul la întrebarea „Mă va crede celălalt?” Adevăratul test este: ce cred eu de fapt?

La un moment dat, mi-am pus în buzunar următorul citat și l-am citit și recitit până când a devenit o parte din mine:

Cel mai înțelept și mai bun agent de vânzări este întotdeauna cel care spune direct adevărul despre produsul său. El își privește clientul în ochi și îi spune povestea sa. Acest lucru este întotdeauna impresionant. Și chiar dacă

nu vinde de prima dată, el lasă în urmă un sentiment de încredere. Un client, de regulă, nu mai poate fi păcălit și a doua oară de o prezentare nesigură sau „aranșată”, care nu se potrivește cu adevărul. Nu cel mai bun vorbitor câștigă vânzarea — ci cel mai cinstit vorbitor... există ceva în privirea sa, în felul în care își potrivește cuvintele, în personalitatea agentului de vânzări care te determină imediat să îi acorzi încrederea sau, dimpotrivă, să nu ai încredere în el... Sinceritatea directă este cea mai sigură și mai bună abordare.

George Matthew Adams

Eu nu sunt membru al asociației agenților experți în asigurări, dar am încercat să le urmez codul. Orice agent de vânzări ar avea numai de câștigat dacă l-ar adopta: „În toate relațiile mele cu clienții, sunt de acord să respect următoarea regulă de conduită profesională: în lumina tuturor circumstanțelor care se referă la clientul meu, pe care voi face toate eforturile să le cunosc și să le înțeleg, îi voi oferi serviciul pe care, în aceleași circumstanțe, l-aș folosi și eu.”

Pentru a câștiga și păstra încrederea celorlalți, regula numărul unu este:

**FACEȚI ÎN AȘA FEL
ÎNCÂT SĂ MERITAȚI ÎNCREDEREA.**

CAPITOLUL 13

O LECȚIE VALOROASĂ DESPRE CREAREA ÎNCREDERII, ÎNVĂȚATĂ DE LA UN MARE MEDIC

Acum câțiva ani, am ajuns în Texas într-o sâmbătă seară, având o infecție cu streptococ în gât. Nu puteam vorbi. Și aveam în program o serie de cinci conferințe, care începuseră luni seara! Am chemat un medic. Mi-a prescris un tratament, dar în dimineața următoare, mă simțeam și mai rău.

Atunci am fost trimis la doctorul O.M. Marchman, de la Institutul Științelor Medicale din Dallas. Acesta a intrat în cabinet și a făcut ceea ce primul medic spusese că este imposibil. Am fost capabil să urc la tribună în fiecare seară și să țin toate conferințele!

Într-o dimineață, în timp ce mă trata, doctorul Marchman m-a întrebat unde locuiesc. Când i-am spus că în Philadelphia, privirea lui s-a luminat. „Într-adevăr? Veniți din centrul medical al lumii, spuse el. În fiecare vară, stau șase săptămâni în orașul dumneavoastră ca să particip la conferințe și la prezentări de caz, în clinici.”

Eram foarte surprins. Acesta era unul dintre medicii cu cea mai numeroasă clientelă din sud-vestul Statelor Unite și totuși, la cei 66 de ani ai săi, era atât de interesat să fie la curent cu ultimele descoperiri științifice din domeniu, încât în fiecare an petrecea șase săptămâni participând la conferințe și prezentări de caz în clinici. Oare mai era de mirare că un asemenea om era privit ca fiind cel mai bun specialist ORL din Dallas, Texas?

Frank Taylor, director executiv în compania General Motors, mi-a spus cu mulți ani în urmă: „Îmi place să fac afaceri cu persoanele bine informate în privința domeniului lor de activitate, care sunt capabile să îmi spună exact cu ce mi-ar putea fi de folos și care se întorc imediat la lucru, fără să irosească timpul meu sau al lor. Îmi plac oamenii cu idei folositoare, cei care îmi pot arăta cum să îmi măresc producția sau cum să o îmbunătățesc cu aceleași cheltuieli. Ei mă ajută să îmi îndeplinesc mai bine sarcinile de serviciu, spre satisfacția șefilor mei. Încerc să ajut orice agent de vânzări care este absolut sincer în privința bunurilor pe care le are de vândut și care îmi arată și limitele, nu numai calitățile produselor. Niciodată nu am avut vreo neînțelegere cu un astfel de om.”

Pe vremea când mă luptam să progrez în carieră, în biroul nostru din Philadelphia erau 16 agenți de vânzări care lucrau pe teren. 2 dintre ei susțineau căm 70% din afaceri. Am observat că aceștia erau consultați permanent de ceilalți. Eu am profitat probabil de generozitatea lor mai mult decât oricine. Am observat la ei un lucru important — acești lideri erau cel mai bine informați. Odată, l-am întrebat pe unul dintre ei de unde culeg toate aceste informații. El mi-a spus: „Mă abonez la servicii care îmi oferă toate răspunsurile — aspecte legale, idei de vânzare etc. și citesc cele mai bune ziare și reviste.”

„Cum reușii să citești și să studiezi toate aceste lucruri?” am întrebat eu.

„Îmi fac timp!” mi-a răspuns el.

Asta m-a făcut să mă simt vinovat. M-am gândit: „Dacă el își poate face timp, înseamnă că și eu pot. Timpul lui valorează de 10 ori mai mult ca al meu.” Așa că m-am abonat la unul dintre serviciile recomandate de el, pe care l-am plătit lunar. La scurt timp, datorită noii metode aplicate, am reușit să închei un contract. Dacă nu m-aș fi înscris la serviciul

recomandă de colegul meu, nici nu aș fi observat ocazia care mi se prezenta. Bineînțeles, am fost entuziasmat și i-am povestit și unuia dintre agenții din birou. L-am sfătuit să se înscrie și el la serviciul respectiv. Dar el mi-a răspuns: „Acum nu mi-l pot permite.”

În ziua următoare, când mă pregăteam să traversez Broad Street, la o intersecție, era cât pe ce să mă calce o mașină luxoasă și puternică. Iar când mi-am ridicat privirea, am recunoscut proprietarul. Era bărbatul care îmi spusese cu o zi înainte că *nu-și poate permite* să plătească serviciul de 48 de dolari. Mai târziu, același bărbat nu și-a mai putut permite nici mașina!

Am călătorit prin toată țara, mergând la conferințe de vânzări și la reuniuni profesionale. La toate acele întruniri, am observat că liderii sunt cei care își cunosc bine afacerea.

Billy Rose, în articolul său „Aruncând potcoava”, scria nu demult: „Trăim în era specialistului. Farmecul și manierele valorează până la 30 de dolari pe săptămână. Peste suma aceasta, plata este direct proporțională cu cantitatea de cunoștințe de specialitate din capul individului.”

Cât timp trebuie să continuăm să învățăm? Ei bine, doctorul Marchman din Dallas, Texas, încă mai făcea acest lucru din plin la vârsta de 66 de ani și nu considera că trebuie să ne oprim *vreodată*. Henry Ford spunea: „Oricine se oprește din învățat este bătrân — indiferent dacă are 20 sau 80 de ani. Oricine continuă să învețe rămâne tânăr. Cel mai bun lucru în viață este să îți păstrezi mintea tânără.”

Așa că, dacă doriți să aveți încredere în dumneavoastră, să câștigați și să păstrați încrederea celorlalți, mi se pare că o regulă esențială este următoarea:

**SĂ VĂ CUNOAȘTEȚI BINE MESERIA
ȘI SĂ CONTINUAȚI SĂ ÎNVĂȚAȚI DESPRE EA.**

CAPITOLUL 16

CEL MAI RAPID MOD DE A CÂȘTIGA ÎNCREDEREA UNEI PERSOANE

Cel mai rapid mod de a câștiga încrederea altora este... Dar mai bine am să vă dau un exemplu. Scena s-a petrecut în biroul regretatului A. Conrad Jones, administrator al companiei LP. Thomas, din Camden, New Jersey, un important producător de îngrășăminte chimice. Domnul Jones nu mă cunoștea și am realizat repede că nu știa aproape nimic despre compania pentru care lucram.

Haideți să vedem cum s-au petrecut lucrurile pe parcursul întâlnirii.

EU: Doamnă Jones, la ce companii sunteți asigurată?

JONES: La New York Life, Metropolitan și Provident.

EU: I-ați ales pe cei mai buni!

JONES (vizibil încântat): Credeți?

EU: Nu există alții mai buni!

(Apoi am început să îi dau câteva date despre companiile alese, lucruri care arătau că sunt instituții importante. De exemplu, i-am spus că Metropolitan este cea mai mare corporație din lume; o organizație formidabilă care, în unele regiuni geografice, asigurase fiecare femeie, bărbat sau copil.)

Credeți că era plictisit? Deloc! Asculta cu interes în timp ce îi povesteam câteva lucruri despre firmele de asigurări alese de el, pe care părea că nu le mai auzise niciodată.

Vedeam că era foarte mândru că făcuse niște alegeri atât de bune, investindu-și banii la aceste companii.

Credeți că mi-a dăunat această laudă sinceră a concurenților mei? Haideți să vedem ce s-a petrecut mai departe:

După ce am făcut aceste comentarii scurte, dar favorabile, la adresa concurenților mei, am încheiat, spunându-i: „Știi, domnule Jones, noi avem trei mari companii chiar aici în Philadelphia: Provident, Fidelity și Penn Mutual. Ele sunt printre cele mai mari companii din țară.”

Părea impresionat de cunoștințele mele despre concurență și de faptul că m-am deranjat să îi laud. Când mi-am plasat compania în aceeași clasă cu celelalte companii cu care era deja familiarizat, era mai pregătit să accepte afirmațiile mele ca fiind exacte.

Iată ce s-a întâmplat: i-am făcut asigurare domnului A. Conrad Jones personal și, în câteva luni, compania lui a cumpărat de la mine o întreagă linie de asigurări de viață pentru cei patru directori executivi. Când președintele, Henry R. Lippincott, m-a întrebat despre Fidelity, compania unde urma să plaseze toate contractele de asigurări, domnul Jones a intervenit și a repetat aproape cuvânt cu cuvânt ceea ce îi spusese cu câteva luni în urmă despre „cele trei mari companii din Philadelphia”.

Faptul că mi-am laudat concurenții nu a dus neapărat la vânzarea produselor, dar m-a făcut să depășesc prima fază a prezentării, ceea ce mai târziu m-a adus în poziția de atac în deplină siguranță! Atunci, norocul a fost de partea mea și am înscris punctajul maxim.

Pentru mine, cei 25 de ani de laudă a concurenților s-au dovedit a fi un mod fericit și profitabil de a face afaceri. Toată viața, în contactele sociale sau de afaceri pe care le stabileam zilnic, nu încercam oare cu toții să câștigăm încrederea celorlalți? Am descoperit că unul dintre cele mai rapide moduri de a păstra încrederea altora este să aplici

regula descrisă de unul dintre cei mai mari diplomați din lume, Benjamin Franklin: „Nu voi vorbi de rău pe nimeni, ei vii spune toate lucrurile bune pe care le știu despre toată lumea.”

Așadar, regula este următoarea:

LĂUDAȚI-VĂ CONCURENȚII.

CAPITOLUL 17

CUM SĂ SURCLASEZI CONCURENȚA

Domnul Arthur C. Emlen, președintele companiei Harrison, Mertz & Emlen, o importantă firmă de arhitectură și inginerie urbană din Philadelphia, a avut politețea de a mă invita la o discuție finală în vederea încheierii unui contract. Era o firmă care includea mai multe companii din domenii diferite de activitate și care era foarte competitivă. Domnul Emlen a chemat încă patru membri ai companiei în biroul său. Când ne-am așezat, am simțit o atmosferă bizară. Și am avut dreptate.

Iată cum a decurs discuția:

EMLEN: Doamne Bettger, nu am niște vești prea bune pentru dumneavoastră. Am analizat atent situația și ne-am hotărât să încheiem contractul cu un alt agent.

EU: Ați putea să îmi spuneți de ce?

EMLEN: Ei bine, el ne-a făcut aceeași propunere, dar la costuri mult mai mici.

EU: Por să văd... eu cifrele?

EMLEN: Nu ar fi prea corect față de celălalt, nu-i așa?

EU: El a văzut propunerea mea?

EMLEN: Ah... hum, da, dar numai pentru că noi dorim să ne arate cifrele lui pentru același tip de asigurare.

EU: Și atunci, de ce nu îmi acordați și mie același privilegiu pe care i l-ați acordat lui? Ce aveți de pierdut?

EMLEN (uitându-se la asociații săi): Băieți, voi ce credeți?

MERTZ: În regulă. Ce avem de pierdut?

(Emlen mi-a înmănat oferta. Imediat ce am văzut-o, am știut că ceva nu este în regulă. Era mai mult decât o exagerare. Era o deformare voită a faptelor!)

EU: Aș putea folosi telefonul dumneavoastră?

EMLEN (puțin surprins): Vă rog.

EU: Puteți asculta convorbirea la un alt telefon, domnule Emlen?

EMLEN: Sigur.

(Peste puțin timp, eram în legătură cu managerul local al companiei ale cărei cifre le propusesese celălalt agent.)

EU: Bună ziua, Gil! Sunt Frank Bettger. Mă interesează valoarea unor prime. Ai cumva un catalog la îndemână?

GIL: Da, Frank. Spune-mi ce vrei să știi.

EU: Pentru vârsta de 46 de ani, la noul tip de contract „Asigurare de viață, modificată” care este valoarea primei de asigurare?

(Gil mi-a spus valoarea primei și am comparat-o cu cifrele din propunerea pe care o aveam în mână. Domnul Emlen avea 46 de ani.)

EU: Care este valoarea lunară a asigurărilor încasate la început?

(Gil mi le-a citit și a refăcut calculele ca să vadă dacă cifrele sunt corecte.)

EU: Gil, vrei să-mi dai și valoarea asigurării încasate pe următorii 20 de ani?

GIL: Nu pot, Frank. Noi avem calculate numai sumele pe următorii doi ani.

EU: De ce?

GIL: Acesta este un contract nou și compania nu știe încă ce se va întâmpla.

EU: Poți să-mi dai o estimare?

GIL: Nu, Frank. Nu putem estima cu exactitate condițiile. De aceea, legea nu ne permite să dăm estimări pentru sumele încasate ulterior.

(Propunerea din mâna mea arăta un sistem extrem de generos al asigurării pe următorii 20 de ani.)

EU: Mulțumesc, Gil. Sper să am în curând noi vești pentru voi.

Domnul Emilen ascultase întreaga discuție. Când am pus receptorul în furcă, s-a lăsat tăcerea. Am stat în liniște, uitându-mă la el. Ridicând privirea, s-a uitat și el la mine, apoi la partenerii săi. „Ei bine, asta este!”

Contractul a fost al meu fără ca măcar să mi se mai pună o altă întrebare. Cred că și concurentul meu ar fi putut să îl obțină, dacă ar fi spus pur și simplu adevărul! Însă el nu numai că a pierdut vânzarea respectivă, dar a pierdut și orice șansă de a mai face vreodată afaceri cu acești oameni. În plus, și-a pierdut și respectul de sine.

De unde știu? Pentru că, în urmă cu câțiva ani, pierdusem și eu în exact aceleași condiții. Numai că atunci, eu eram de partea greșită a baricadei. Eram în competiție cu un prieten. Dacă aș fi prezentat pur și simplu faptele, probabil aș fi obținut comanda sau cel puțin jumătate din ea, pentru că președintele companiei cărui voiam să îi vând dorea să încheie contractul cu mine. Ar fi însemnat mult pentru mine în vremea aceea. Tentația a fost însă prea mare și am exagerat subtilitățile produsului pe care îl vindeam. A fost într-adevăr o deformare intenționată a adevărului. Cineva a intrat la bănușeli și a verificat datele la compania mea. Am pierdut contractul; am pierdut încrederea și respectul bunului meu prieten; am pierdut respectul concurentului meu; și, mai rău decât toate, mi-am pierdut și respectul de sine.

A fost o experiență amară. Am fost atât de șocat de greșala mea, încât nu m-am putut gândi la altceva toată noaptea. Am avut nevoie de câțiva ani de zile ca să îmi revin după umilința suferită. Dar sunt *hacker* ca nu am încheiat contractul, pentru că în felul acesta am învățat că filozofia lui Karl Collings — „Da, dar eu o să știu — era, în final, cea mai bună. Atunci m-am hotărât să nu mai doresc vreodată să obțin un lucru pe care nu am dreptul să-l obțin; aș avea de plătit un preț prea mare!

CAPITOLUL 18

UN MOD INFAILIBIL DE A CÂȘTIGA ÎNCREDEREA CUIVA

Mi s-a spus că, probabil, cel mai important lucru pe care îl face un avocat pledant când își susține cazul în fața curții este să își cheme martorii. Este firesc ca jurații și judecătorul să creadă că avocatul este părțitor în vederile sale și să privească cu neîncredere unele dintre lucrurile pe care le spune. Dar mărturia depusă de un martor demn de încredere exercită o influență puternică asupra curții în stabilirea încrederii în avocat, pe măsura ce acesta își construiește cazul.

Haideți să vedem cum ne pot ajuta martorii în vânzări.

Timp de foarte mulți ani, atunci când îi duceam cumpărătorului unul dintre contractele pe care le negociam, acesta putea vedea care erau ceilalți clienți ai companiei. Aveam asemenea liste cu nume fotocopiate într-un dosar. Descoperisem că ele aveau o influență considerabilă în dobândirea încrederii clienților în mine. Când mă apropiu de „final”, de obicei, spun ceva de genul: „Domnule Allen, eu sunt desigur părțitor. Tot ceea ce voi spune despre acest contract va fi favorabil; așa că vreau să vorbesc și cu o persoană care nu are niciun interes în vânzări. Pot să folosesc un minut telefonul dumneavoastră?” Atunci îmi sun unul dintre „martori” — preferabil o persoană al cărei nume a fost recunoscut pe listă de viitorul client, când s-a uitat peste foile cu semnături. De multe ori, este un vecin sau un prieten al acestuia. Uneori, dau telefon într-un alt oraș. Mi se pare că acestea

dau cele mai bune rezultate. (Nu uitați! Dau acest telefon de la aparatul clientului, dar cer imediat operatoarei să îmi comunice costul convorbirii și plătesc întotdeauna pe loc.)

Când am încercat pentru prima dată această metodă, mă temeam că viitorul meu client mă va opri, dar niciodată nu s-a întâmplat așa ceva. De fapt, păreau chiar încântați să vorbească cu „martorul” meu. Uneori, este un vechi prieten și conversația alunecă spre subiecte foarte îndepărtate de scopul inițial al telefonului.

Am dat peste această idee accidental, dar mi s-a părut o modalitate minunată de a introduce martorii. Nu am avut niciodată prea mult succes în depășirea obiecțiilor prin reducerea la tăcere a potențialului client care așteaptă o replică inteligentă. Acestea sună bine în cărpă, dar când încerc să le folosesc, nu ajung decât la discuții în contradicțorii. Am descoperit că este de multe ori mai eficient să folosesc mărturia directă a unuia dintre „martorii” mei care sunt la numai un telefon distanță.

Ce părere au martorii mei despre acest lucru? Par întotdeauna bucurăși să dea un sfat. Când îi vizitez ca să le mulțumesc pentru colaborarea lor, descopăr că procedeul meu a avut un dublu efect pentru că, în efortul lor de a-l convinge pe viitorul meu client, și ei au dobândit o atitudine mai entuziasmată față de produsul cumpărat.

Cu ani în urmă, un prieten apropiat voia să cumpere un calorifer cu ulei pentru casă. A primit scrisori și cataloage de la diferite companii. Una dintre aceste scrisori suna cam așa: „Iată o listă cu vecinii dumneavoastră care își încălzesc casele cu caloriferul produs de noi. De ce nu puneți mâna pe telefon să-l sunați pe vecinul dumneavoastră, domnul Jones, și să-l întrebați ce părere are despre el?”

Prietenul meu chiar a luat telefonul, a vorbit cu câțiva dintre vecinii de pe listă și a cumpărat caloriferul. Deși acest

lucru s-a întâmplat cu 18 ani în urmă, el mi-a spus de curând: „Nu am uitat niciodată acea scrisoare.”

Peste câteva săptămâni, am ținut un curs în Tulsa, Oklahoma. Un agent de vânzări mi-a scris ca să îmi spună cum a început să folosească această idee cu efecte extraordinare, în metoda sa de vânzare. Iată cum a procedat:

„Domnule Harris, în Oklahoma City există un magazin universal, cam de aceeași mărime cu al dumneavoastră, care și-a atras peste 40 de clienți noi luna trecută pentru că a pus în vânzare un articol căruia i s-a făcut reclamă la nivel național. Dacă ați putea să vorbiți cu proprietarul acestui magazin, nu ați dori să îi puneți câteva întrebări despre asta?”

„Ba da!”

„Pot folosi telefonul dumneavoastră un minut?”

„Sigur, poftiți.”

„L-am sunat imediat pe proprietarul magazinului și apoi i-am lăsat pe cei doi comercianți să stea de vorbă, scria agentul de vânzări. Am descoperit nu numai că este o abordare perfectă, continuă el, ci și una dintre cele mai bune idei de a vinde pe care am folosit-o vreodată.”

Vreau să vă mai dau un singur exemplu: o întâmplare pe care mi-a relatat-o Dale Carnegie. Am să-l las pe Dale să v-o povestească:

„Căutam în Canada un camping unde să existe mâncare, cazare și condiții bune de vânat și pescuit. Așa că, am trimis o scrisoare departamentului de turism din New Brunswick. La scurt timp după aceea, am primit răspuns de la vreo 30-40 de campinguri, cu prezentări de toate felurile, ajungând să fiu mai zăpăcit ca oricând. Una dintre scrisori, însă, conținea următorul mesaj: «De ce nu-i sunați pe acești oameni din New York City care au fost la noi de curând, ca să îi întrebați cum este campingul nostru?»

Am recunoscut numele unuia dintre cei de pe listă și i-am telefonat. El mi-a lăudat foarte mult locul respectiv,

spunându-mi cât de minunat este... Era un bărbat pe care îl cunoscteam și în care puteam avea încredere. El era în măsură să-mi spună ceea ce voiam să știu. *Un martor direct.* Am putut avea acces la informații confidențiale. Ceilalți nu mi-au oferit *martori*. Sigur că ar fi avut, dar nu s-au deranjat să folosească lucrul care îmi putea câștiga încrederea mai repede decât orice altceva!"

Așfel că, o modalitate infailibilă de a câștiga repede încrederea unei persoane este următoarea:

SĂ ÎȚI ADUCI MARTORI

CAPITOLUL 19

CUM SĂ ARĂTAȚI CÂT MAI BINE

Iată un sfat pe care l-am primit cu 30 de ani în urmă și pe care îl folosesc mereu. Unul dintre cei mai eficienți oameni din organizația noastră mi-a spus: „Vrei să știi ceva? Uneori, când mă uit la tine, mă pufnește râsul. În cea mai mare parte a timpului te îmbraci ciudat!” Ei bine, asta a fost destul de greu de înghițit, dar acest tip bătrân era o persoană cu multă experiență. Știam că era sincer, așa că l-am ascultat.

Atunci, m-a luat la scuturat — și încă bine. „Îți lași părul să crească atât de lung, încât arăți ca un fotbalist de pe vremea lui. De ce nu te tînzi ca un om de afaceri? Tunde-te în fiecare săptămână, ca să arăți mereu la fel. Apoi, nu ții să îți legi cravata. Du-te și ia lecții de la un vânzător bun de produse de galanterie. În plus, combinațiile de culori pe care le folosești sunt absolut caraghioase! De ce nu te duci la un expert? El te va învăța cum să te îmbraci.”

„Nu-mi pot permite așa ceva”, am protestat eu.

„Cum adică nu-ți poți permite așa ceva? ripostă el. Nu te va costa niciun cent. Ba chiar vei face economii. Acum, ascultă-mă. Alege un bun vânzător de galanterie. Dacă nu cunoști niciunul, du-te la Joe Scott, de la magazinul Scott & Hunsicker. Spune-i că te-am trimis eu și că nu ai prea mulți bani de cheltuit pe haine, dar că vrei să știi cum să te îmbraci bine. Asigură-l că, dacă te va sfătui și te va învăța ce să faci, toți banii pe care îi vei da pe îmbrăcăminte îi vei cheltui în magazinul lui. O să-i placă asta. O să-i stârnești interesul și

o să-ți arate ce ar trebui să porți. Vei face economie de timp și de bani. Și în același timp vei câștiga mai mulți bani, pentru că oamenii vor avea mai multă încredere în tine."

O astfel de idee nu mi-ar fi trecut prin cap. A fost cel mai bun sfat pe care l-am primit despre cum să fii bine îmbrăcat. M-am bucurat mereu că l-am ascultat.

M-am lăsat pe mâna unui frizer bun, care se numea Ruby Day. I-am spus că voi veni la el în fiecare săptămână; că doream să mă tundă ca să arăt ca un om de afaceri și mereu la fel. Acest lucru m-a costat mai mulți bani decât cheltuisem vreodată într-o frizerie, dar am economisit bani din pasul următor.

M-am dus la Joe Scott și el a acceptat propunerea mea cu plăcere. Mi-a dat lecții despre cum să fac un nod la cravată; a stat lângă mine cât am exersat, până când am reușit să fac nodul aproape la fel de bine ca el. De câte ori cumpăram un costum, manifesta o preocupare sinceră, îmi alegea cămășile, cravatele și șosetele în ton cu costumul. Îmi arăta ce fel de pălărie să port la el și ce pardesiou să aleg. Din când în când, îmi vorbea puțin despre ce înseamnă să fii bine îmbrăcat. Mi-a dat să citesc o carte care m-a ajutat. Un alt sfat important m-a făcut să economisesc în timp banii pe care i-aș fi dat pe mai multe costume. Obişnuiam să port același costum până când arăta de parcă aș fi dormit îmbrăcat cu el. Apoi îl trimiteam la curățătorie. Joe Scott mi-a explicat următorul lucru: „Curățul frecvent alterează caracteristicile inițiale ale materialului și costumul se uzează mult mai repede. Nimeni nu ar trebui să poarte același costum două zile la rând. Dacă aveți numai două costume, alterați-le zilnic. După fiecare purtare, haina și vesta trebuie agățate pe umeraș, iar pantalonii puși să stea întinși, nu pe bara umerașului. Dacă veți face așa, cotele vor dispărea și hainele dumneavoastră vor avea rareori nevoie să fie călcate, până când le trimiteți la curățătorie."

Mai târziu, când mi-am putut permite, Joe mi-a dovedit că este o mare economie să investești în mai multe costume. Acest lucru mi-a permis să las fiecare costum să stea pe umeraș mai multe zile, după ce îl purtam o dată.

Prietenul meu, George Geuting, un adevărat specialist în alegerea pantofilor, mi-a spus că aceleași reguli se aplică și pentru încălțăminte. „Dacă alternezi zilnic perechile, pantofii arată mai bine, își păstrează forma și au o viață mai lungă."

Cineva spunea: „Nu haina face pe om, dar ea e responsabilă pentru 90% din ceea ce vedem din individ." Dacă o persoană nu arată pe măsură, oamenii nu vor crede că ceea ce spune este important. Și nu există nicio îndoială în această privință; când vă simțiți bine îmbrăcați, aveți o atitudine mai bună față de propria persoană și mai multă încredere.

Iată cea mai pragmatică idee pe care am auzit-o vreodată despre cum își poate cineva îmbunătăți imaginea: „Lăsați-vi pe mâna unui expert."

ARĂTAȚI CÂT PUTEȚI DE BINE.

REZUMAT

PARTEA A III-A

Fișe de buzunar

1. Faceți în așa fel încât să meritați încrederea. Adevăratul test este următorul: „Eu cred cu adevărat?” și nu „Oare celălalt mă va crede?”
2. Pentru a avea încredere în sine și a câștiga și păstra încrederea altora, o regulă esențială este următoarea: să vă cunoașteți bine meseria... și să continuați să învățați despre ea!
3. Una dintre cele mai rapide căi de a câștiga și păstra încrederea celorlalți este aplicarea regulii lui Benjamin Franklin: „Nu voi vorbi de rău pe nimeni, ci voi spune toate lucrurile bune pe care le știu despre toată lumea.” Lăudați-vă concurenții!
4. Cultivați obiceiul de a fi realist. Nu exagerați niciodată! Amintiți-vă filosofia lui Karl Collings: „Da, dar eu o să știu.”
5. Un mod infailibil de a câștiga rapid încrederea unei persoane este următoarea: să îi prezinți mărtori. Iar ei sunt la numai un telefon distanță.
6. Arătați cât puteți mai bine. „Lăsați-vă pe mâna unui expert.”

PARTEA A IV-A

**Cum să-l determinați pe oameni
să-și dorească să facă afaceri
cu dumneavoastră**

O IDEE PE CARE AM PRELUAT-O DE LA LINCOLN M-A AJUTAT SĂ-MI FAC PRIETENI

Într-o zi, pe când plecam din biroul unui tânăr avocat, am făcut o observație care l-a făcut să mă privească surprins. Era prima noastră întâlnire și nu reușisem să îi trezesc nici cel mai mic interes pentru produsele mele. Dar ceea ce i-am spus la plecare l-a făcut să fie extrem de interesat.

Iată ce i-am spus: „Domnule Barnes, cred că vă așteaptă un viitor excelent. Nu vreau să vă plictisesc, dar dacă îmi permiteți, aș vrea să păstrez legătura cu dumneavoastră.”

„Ce vreți să spuneți cu faptul că mă așteaptă un viitor excelent?” a întrebat tânărul avocat. Știam după felul cum vorbea că o considera o laudă ieftină.

I-am spus: „V-am auzit acum două săptămâni vorbind la intrarea asociaților firmei Seigel și m-am gândit că este unul dintre cele mai bune discursuri pe care le-am ascultat vreodată. Nu a fost numai părerea mea. Păcat că nu ați putut auzi câteva dintre lucrurile frumoase pe care membrii asociației noastre le-au spus după ce ați plecat.”

Credeți că îi făcea plăcere? Era de-a dreptul încântat! L-am întrebat cum a învățat să vorbească în public. Mi-a povestit un timp și apoi, la plecare, mi-a spus: „Treceți pe la mine când doriți, domnule Berger.”

În câțiva ani, acel om a pus pe picioare un mare birou de avocatură. De fapt, a devenit unul dintre cei mai buni avocați din oraș. Am păstrat relația cu el și, pe măsură ce a prosperat și s-a dezvoltat, am putut încheia din ce în ce mai

multe afaceri cu el. Am devenit prieteni buni și a fost pentru mine unul dintre cei mai importanți factori de influență.

În final, a devenit avocatul unor companii mari, ca Pennsylvania Sugar Refining Company*, Midvale Co.** și Horu & Hardart***. A fost ales membru în consiliul director la unele dintre companiile cu care lucra. Mai târziu, s-a retras din activitate și a acceptat cele mai înalte onoruri pe care cineva le poate primi din partea statului — a devenit judecător la Curtea Supremă de Justiție a statului Pennsylvania. Numele său era H. Edgar Barnes.

Niciodată nu am încetat să îi spun cât de mult cred în el. De multe ori, îmi povestea în secret succesele lui. Eu îi împărtășeam încântarea și, nu o dată, i-am spus: „Am știut întotdeauna că vei deveni unul dintre cei mai importanți avocați din Philadelphia.” Judecătorul Barnes nu mi-a spus-o niciodată direct, dar observațiile făcute de prietenii noștri comuni mi-au lăsat impresia că încurajarea pe care i-am oferit-o pe parcurs a avut un mic aport la remarcabilul său succes.

Le place oamenilor să credeați în ei și să vadă că așteptați de la ei lucruri mari? Dacă interesul dumneavoastră este sincer, nu cred să existe vreun lucru pe care să îl aprecieze mai mult. Auzim adesea despre oameni care mor de foame în Europa și China, dar există milioane de oameni care mor de foame chiar aici, în America. Mii de oameni din orașul în care locuiți dumneavoastră și din orașul în care locuiesc eu sunt înfometati — sunt lășii după aprecieri și laude sincere!

Abraham Lincoln a scris cu mulți ani în urmă despre câștigarea prieteniei. Este o reflecție veche, dar m-a ajutat atât de mult, încât o voi reproduce aici:

* Compania de Rafinare a Zahărului din Pennsylvania (n. t.).

** Producător de oțel (n. t.).

*** Producător în domeniul panificației (n. t.).

Dacă doriți să câștigați un om de partea dumneavoastră, în primul rând, trebuie să îl convingeți că sunteți prietenul său sincer. Există în acest lucru un strop de miere care îl câștigă inima. Aceasta din urmă, la rândul ei, reprezintă drumul spre mintea omului și odată ce a fost câștigată nu vă va opune rezistență dacă veți încerca să aduceți argumente logice în sprijinul cauzei dumneavoastră — dacă într-adevăr cauza este una dreaptă.

Cu ani în urmă, am fost trimis la un tânăr funcționar care lucra la Girard Trust Company, în Philadelphia. Avea atunci 21 de ani. Am reușit să închei cu el un mic contract. Într-o zi, după ce l-am cunoscut mai bine, i-am spus: „Clint, într-o zi vei ajunge președintele companiei Girard Trust sau unul dintre directorii săi executivi.” El a râs de mine, dar eu am insistat: „Nu, vorbesc serios. De ce n-ai ajunge? Ce te-ar putea opri? Ai toate calitățile native. Ești tânăr, ambițios, faci o impresie excelentă. Ai o personalitate deosebită. Nu uita că toți directorii acestei bănci au fost și ei la un moment dat simpli funcționari. Într-o zi, vor muri sau se vor pensiona. Cineva le va lua locul. De ce n-ai fi tu unul dintre aceia? Dacă vrei, vei reuși!”

Am insistat să se înscrie la un curs avansat de operațiuni bancare și la unul de vorbit în public. A urmat aceste cursuri. Apoi, într-o zi, angajații au fost chemați la o ședință și unul dintre directori le-a prezentat o problemă cu care se confrunta banca. A menționat faptul că directorii sunt dispuși să aplice orice sugestie a angajaților.

Tânărul meu prieten, Clinton Stiefel, s-a ridicat la acea ședință și le-a prezentat ideile sale despre problemă. Și-a pledat cauza cu atâta încredere și entuziasm, încât i-a surprins pe toți. Prietenii s-au strâns în jurul său după ședință ca să îl felicite și i-au spus că au fost uimiți de faptul că a vorbit atât de bine.

În ziua următoare, directorul care ținuse ședința l-a chemat pe Clint în biroul său, l-a felicitat și i-a spus că banca vrea să adopte una dintre sugestiile lui.

La scurt timp, Clinton Stiefel a fost numit șef al departamentului său. Unde este el azi? Clinton S. Stiefel este vicepreședintele companiei Provident Trust, una dintre cele mai vechi și mai serioase instituții financiare din Pennsylvania.

Domnul Stiefel mi-a dat nenumărate recomandări către alți potențiali clienți, iar când, la un anumit interval de timp, cumpăr personal asigurări de la mine, nu trebuie să îmi fac griji în legătură cu concurența.

Cu mulți ani în urmă, am fost să îmi vizitez doi prieteni, oameni de afaceri cu un viitor promițător, care însă păreau deprimati, așa că le-am vorbit încurajator. Le-am spus lucrurile bune pe care le-am auzit despre ei în lumea afacerilor, de la marile companii cu tradiție — concurenții lor! Le-am reamintit începuturile lor modeste, într-o cămăruță, cu numai cinci ani în urmă. Le-am pus următoarea întrebare: „Cum ați început să lucrați în acest domeniu?” Asta i-a făcut să râdă și să vorbească despre greutățile începutului de drum. Despre unele nu auzisem niciodată. Le-am spus că nu știam pe nimeni în același domeniu care să aibă perspective mai strălucite ca ei. Când au auzit că până și concurența îi privește ca pe unii dintre cei mai buni din domeniul lor, starea lor de spirit a părut să se îmbunătățească. Probabil știau și ei acest lucru, dar, în mod evident, nimeni nu-și mai exprimase aprecierea față de ei de atâtea vreme, înălt părea să fie exact ceea ce le-ar fi prescris doctorul!

La plecare, cel mai tânăr m-a condus până la lift, ținându-mă cu brațul pe după umăr. Când m-am urcat în lift, a răs și mi-a spus: „Vino în fiecare luni dimineața și ridică-ne moralul, vrei Frank?”

M-am întors la ei de multe ori de-a lungul anilor și i-am încurajat, vorbindu-le în același timp și despre produsele

mele. Ei au continuat să se dezvolte și să prospere, iar relațiile de afaceri care s-au stabilit între noi au evoluat și ele odată cu ei.

Am învățat multe citind despre câțiva oameni importanți din istorie, dar cel mai mult am învățat de la oamenii cu care am făcut afaceri și de la prieteni. Tot de la ei am aflat și câteva dintre cele mai bune idei. Când profitam de pe urma ideilor lor, obișnuiam să le spun acest lucru. Am descoperit că multora le plăcea să audă că m-au ajutat. Să vă dau un exemplu:

Într-o zi, stăteam de vorbă cu Morgan H. Thomas, pe atunci director de vânzări la compania de hârtie Garrett-Buchanan, din Philadelphia. I-am spus: „Morgan, ai fost pentru mine un model. M-ai ajutat să câștig mai mulți bani și să mă bucur de o sănătate mai bună.”

Vă întrebați dacă m-a crezut? Mi-a spus: „Ce încerci să faci? Vrei să răzi de mine?” „Nu, i-am răspuns. Vorbeam serios. Cu câțiva ani în urmă, președintele tău, domnul Sinex, mi-a spus că ai venit să lucrezi aici când erai copil și că trebuia să fii la serviciu la ora 7.00 dimineața ca să mătur pe jos înainte de venirea muncitorilor. «Acum, mi-a spus el, Morgan e director de vânzări, dar ajunge la serviciu tot la ora 7.00. Este primul care ajunge la fabrică în fiecare dimineață.»

Ei bine, m-am gândit eu, dacă domnul Morgan ajunge aici la ora 7.00, atunci nu poate să se scoale mai târziu de 6.00. Iar dacă el se poate trezi la ora 6.00 dimineața și poate arăta atât de bine, o să încerc și eu. Așa am făcut. M-am înscris în „Clubul de la ora șase”, Morgan. Acum mă simt mai bine ca niciodată și realizez mult mai multe lucruri. Tu m-ai ajutat să câștig mai mult.” Știu că domnul Thomas a fost fericit să mă audă spunându-i cum m-a ajutat.

Astăzi, Morgan Thomas este președintele companiei Garrett-Buchanan, al doilea distribuitor de produse de

păpărie din Statele Unite. Morgan este unul dintre cei mai importanți clienți ai mei. Cele mai multe asigurări le-am vândut oamenilor-cheie din această organizație.

Iată o întrebare pe care am folosit-o de nenumărate ori: „Cum ați început, domnule X?”

Cel întrebat răspunde de obicei: „E o poveste lungă.” Când începe să se deschidă și să vorbească despre afacerea sa, sunt fascinat să aflu cum a pornit; începuturile modeste; dificultățile nenumărate; felul în care le-a depășit. Este o poveste fermecătoare pentru mine. Iar pentru el, este și mai fascinant. Rareori găsește o persoană interesată să asculte toată povestea. Îi place foarte mult să își spună istoria, dacă este încurajat. Dacă ești sincer interesat și îi arăți că poți să profiți de pe urma experiențelor lui, uneori intră în detalii fascinante.

După ce plec de la el, îmi notez multe dintre lucrurile pe care le-am auzit: unde s-a născut, numele soției sale, numele copiilor, ambițiile și pasiunile. Am aceste însemnări pe fișe, în dosare, încă de acum 25 de ani.

Uneori, oamenii se miră că îmi amintesc atât de multe despre ei. Interesul meu sincer pentru oameni m-a ajutat mult să pun bazele unor prietenii calde și durabile.

Această întrebare -- „Cum ați început?” -- pare să aibă ceva magic în ea. M-a ajutat de multe ori să obțin un rezultat pozitiv de la persoane reci și calculare, care erau prea ocupate ca să poată vorbi cu mine. Am să vă dau un exemplu tipic. Iată cum a decurs discuția cu un producător de cisterne care, aparent, nu avea în minte decât un singur gând la adresa agenților de vânzări: trebuie să scap de ei.

EU: Bună dimineața, domnule Roth! Numele meu este Bettger și vin din partea companiei de asigurări mutuale de viață Fidelity. Îl cunoașteți pe domnul Walker, domnul Jim Walker (înmânându-i cartea de vizită cu un mesaj personal din partea domnului Jim Walker)?

ROTH (*părând foarte deranjat... se nădă la cartea de vizită... o aruncă pe birou și spune furios*): Sunteți agent de vânzări?

EU: Da, dar...

ROTH (*intervenind înainte ca eu să pot spune ceva*): Sunteți al zecelea agent de vânzări care a intrat în acest birou pe ziua de azi. Am prea multe lucruri importante de făcut. Nu pot să stau toată ziua să ascult agenți de vânzări. Nu mă deranjați! Nu am timp!

EU: M-am oprit numai un moment ca să mă prezint, domnule Roth. Scopul vizitei mele este să stabilesc o întrevvedere cu dumneavoastră pentru mâine sau pentru o altă zi din săptămână. Dimineața devreme sau spre sfârșitul după-amiezii sunt momente mai bune pentru o discuție de 20 de minute?

ROTH: Ți-am spus că nu am timp să discut cu agenții de vânzări!!!

EU (*după ce trece un minut întreg, timp în care examinez cu atenție unul dintre produsele sale care este așezat pe podea*): Dumneavoastră le produceți?

ROTH: Da.

EU (*mai trece un minut în care mă uit la obiect*): De cât timp lucrați în acest domeniu, domnule Roth?

ROTH: Oh... de 22 de ani.

EU: Cum v-a venit ideea să începeți această afacere?

ROTH (*se lasă pe spate în scaun și bucepe să se destindă*): E o poveste lungă. M-am angajat la o companie necunoscută când aveam 17 ani. Am muncit pe brânci pentru ei, timp de zece ani, fără să ajung nicăieri, așa că am început să lucrez pe cont propriu.

EU: V-ați născut în Cheltenham, domnule Roth?

ROTH (*devenind și mai deschis*): Nu. M-am născut în Elveția.

EU (*plăcut surprins*): Într-adevăr? Probabil, ai venit în America pe când erai foarte tânăr.

ROTH (*prietenos... zămbind*): Am plecat de acasă la 14 ani. Am trăit un timp în Germania. Apoi m-am hotărât să plec în America.

EU: Cred că ai avut nevoie de mult capital ca să punei pe picioare o fabrică așa de mare ca asta.

ROTH (*zămbind*): Am început cu numai 300 de dolari, dar am reușit să ajung la 300 000!

EU: Trebuie să fie foarte interesant să vezi cum sunt produse cisternele care se realizează aici.

ROTH (*se ridică și vine lângă unul dintre recipiente, unde stau eu*): Da, suntem foarte mândri de cisternele noastre. Credem că sunt cele mai bune de pe piață. Vreți să mergem prin fabrică să vedeți cum sunt făcute?

EU: Da, foarte mult!

(*Roth îmi pune mâna pe umăr și mă duce să îmi arate fabrica.*)

Numele acestui bărbat este Ernest Roth, principalul proprietar al fabricii Ernest Roth & Sons, din Cheltenham, Pennsylvania. Nu i-am vândut nicio asigurare la prima întâlnire. Dar în următorii 16 ani, i-am vândut 19 asigurări lui personal, iar fiilor săi 6. Acest lucru mi-a adus mulți bani și mi-a permis să construiesc o afacere împreună cu el.

PE SCURT

1. „Dacă doriți să câștigați un om de partea dumneavoastră, în primul rând, trebuie să îl convingeți că sunteți prietenul său sincer...” — Lincoln
2. Încurajați-i pe tineri. Ajutați un om să vadă cum poate avea succes în viață.

3. Încercați să faceți o persoană să vă spună care este cea mai mare ambiție a sa. Ajutați-o să întărească mai sus.
4. Dacă ai învățat vreodată ceva de la cineva sau dacă un om v-a ajutat în vreun fel, nu faceți din acest lucru un secret. Spuneți-i ce ați învățat de la el.
5. Puneți întrebarea: „Cum ai început?” și apoi *fiți un bun ascultător.*

CAPITOLUL 21

AM FOST MAI BINE PRIMIT PESTE TOT
ATUNCI CÂND AM PROCEDAT AȘA

Când eram tânăr, aveam un handicap important care mi-ar fi dus la un eșec sigur, dacă nu aș fi găsit un mod de a-l corecta repede. Aveam cea mai acră mutră pe care ați văzut-o vreodată. Încă mai am o veche fotografie care poate sta mărturie. Aveam motive să fiu așa.

Tatăl meu murise când eram copil, lăsând-o pe mama cu cinci copii mici și fără asigurare. Mama începuse să spele rufe și să coasă pentru alții ca să ne poată hrăni, îmbrăca și trimite la școală. Asta era pe vremea „fericiților ani '90”^{*}, deși pentru noi nu au fost atât de fericiți. Mica noastră casă era întotdeauna rece; nu aveam căldură decât în bucătărie și nu aveam nici măcar un covor pe jos. Epidemiile copiilor făceau ravagii pe vremea aceea — pojarul, scarlatina, febra tifoidă, difterită — și parcă mereu era unul dintre noi bolnav de ceva. Urmărită mereu de boală, foamete, sărăcie și moarte, mama a pierdut trei dintre copiii săi, în timpul acestor epidemii. Așa că, vedeci, rareori aveam de ce să zâmbim. De fapt, ne era chiar frică să zâmbim și să fim fericiți.

Foarte repede, am început să vând pe străzi. Am descoperit imediat că o mină îngrijorată și acră dădea rezultate infailibile — o proastă receptare din partea cumpărătorilor și, deci, un eșec categoric.

Nu mi-a trebuit mult ca să îmi dau seama că am un handicap serios pe care trebuie să îl depășesc. Știam că nu va fi ușor să schimb expresia aceea îngrijorată de pe fața mea, lăsată de atâția ani de greutate. Însemna o schimbare completă a perspectivei pe care o aveam asupra vieții. Am să vă relatez în continuare metoda pe care am folosit-o. A început să dea *imediat* rezultate acasă, în societate și în afaceri.

În fiecare dimineață, în timp ce făceam un duș de 15 minute și mă frecam viguros, m-am hotărât să cultiv un zâmbet uriaș și fericit, numai în acele 15 minute. Am descoperit repede, totuși, că nu puteam adopta un zâmbet nesincer, comercial, construit exact în scopul de a câștiga câțiva dolari. Trebuia să fie un zâmbet sincer și bun din interiorul meu, o expresie exterioră a fericirii interioare!

Nu, la început nu a fost ușor. Mă surprindeam mereu în timpul celor 15 minute de exercițiu simțind îndoială, teamă și grijă. Rezultatul? Aveam iar vechea mea expresie îngrijorată! Zâmbetul și grijile pur și simplu nu pot coexista, așa că mă forțam din nou să zâmbesc. Iar gândurile vesele și optimiste reveneau.

Deși nu am realizat decât mult mai târziu, această experiență pare să confirme teoria marelui filozof și profesor de la Universitatea Harvard, William James: „Acțiunea pare să urmeze sentimentul. Dar, de fapt, acțiunea și sentimentul nu pot fi separate. Reglând acțiunea, care este sub un control mai direct al voinței, putem regla indirect și sentimentul, care este mai puțin controlat de aceasta.”

Haideți să vedem cum m-a ajutat faptul că îmi începeam ziua cu un exercițiu de 15 minute de zâmbet profund. Înainte de a intra în biroul cuiva, mă opream un minut și mă gândeam cât de multe motive am pentru a fi recunoscător, până când îmi apărea pe față un zâmbet larg de mulțumire. Apoi intram în încăperi, cu expresia fermecătoare care

^{*} Este vorba despre perioada 1890-1900 (n. n.).

tocmai se întâmpla pe fața mea. Atunci era ușor să transform totul într-un zâmbet larg de fericire. Rareori se întâmpla să nu obțin același zâmbet de la persoana din fața mea. Când domnișoara secretară intra în biroul șefului și mă anunța, eram sigur că fața ei va reflecta o parte a zâmbetelor pe care le schimbaserăm înainte, pentru că de obicei se întorcea cu același zâmbet pe față.

Să presupunem un moment că aș fi intrat cu acea expresie îngrijorată sau cu unul dintre acele zâmbete de cauciuc — știți, de tipul celor care sunt întoarse instantaneu — nu credeți că expresia de pe fața secretarei i-ar fi spus șefului să nu mă primească? Apoi, intrând în biroul șefului, era natural să îl întâmpin cu un zâmbet fericit, în timp ce îi spuneam: „Bună dimineată, domnule Livingston!”

Am descoperit că oamenii sunt încântați atunci când trec pe lângă ei pe stradă, le zâmbesc fericit și le spun pur și simplu: „Domnule Thomas!” Îl seamănă pentru ei mult mai mult decât obișnuitul „Bună dimineată... Ce mai faci?... Bună ziua.” Dacă îi cunoașteți destul de bine, încercați să îi strigați pe numele mic, „Bill!”, cu un zâmbet mare și fericit.

Ați observat vreodată că rezerva pare să se topească în fața unei persoane care zâmbeste sincer și entuziast și că risare deseori din senin în fața unei persoane care se plimbă peste tot nemulțumită, supărată și posomorâtă?

Companiile telefonice au dovedit acest lucru prin teste. Vocea unei persoane care zâmbeste are câștig de cauză. Ridicați receptorul chiar acum, începeți o conversație zâmbind larg și *veți simți imediat diferența*. Ar fi o idee bună dacă cineva ar inventa o oglindă care s-ar putea atașa la telefon — ați putea chiar *vedea* diferența.

Am rugat mii de bărbați și femei care au venit la conferințele mele din toată țara să îmi promită că vor zâmbi măcar timp de 30 de zile, că vor arăta cel mai fericit zâmbet

al lor către toți cei pe care îi vor întâlni. 75% dintre oamenii prezenți la conferință au promis. Rezultatul? Am să vă citez dintr-o scrisoare pe care am primit-o de la un bărbat din Knoxville, Tennessee. Este un exemplu tipic pentru scrisorile pe care le-am primit.

Tocmai hotărâsem, împreună cu soția, să ne despărțim. Desigur, eu credeam că era numai din vina ei. La numai câteva zile de la punerea în aplicare a acestei idei, fericirea a revenit în casa mea. Atunci am realizat că și în afaceri pierdeam tot din cauza atitudinii mele urșuze și păguboase. La sfârșitul zilei, mă duceam acasă și îmi vărsam nervii pe soția și pe copiii mei. Era în întregime vina mea, căușii de puțin a soției. Acum sunt un om total diferit față de cel care eram cu un an în urmă. Sunt fericit pentru că l-am făcut și pe ceilalți fericiți. Acum toată lumea mă întâmpină cu un zâmbet. În plus, afacerea mea s-a dezvoltat surprinzător de mult.

Acest om era atât de entuziasmat de rezultatele pe care le obținuse zâmbind, încât a continuat să îmi scrie despre asta ani de zile!

Dorothy Dix spunea: „În întregul arsenal feminin, nu există nicio altă armă în fața căreia bărbații să fie atât de vulnerabili ca atunci când se trezesc în fața unui zâmbet... Este păcat că femeile nu acordă mai multă importanță veseliei și nu o cultivă ca pe o virtute sau ca pe o obligație, pentru că nicio altă calitate nu are un efect atât de profund asupra succesului unui mariaj și nu ține mai mult soțul legat de cămin. Nu există bărbat care să nu se întoarcă în fiecare seară acasă, dacă știe că acolo va întâlni o femeie cu un zâmbet care îi aduce soarele înăuntru.”

Știu că poate părea incredibil faptul că fericirea se poate cultiva cu un zâmbet, dar încercați să faceți acest lucru timp de 30 de zile. Oferiți fiecărei ființe vii pe care o întâlniți

cel mai intens zâmbet pe care l-ai avut vreodată, chiar și soției și copiilor, și vei vedea cât de bine vă veți simți și veți arăta. Este cel mai bun mijloc pe care îl cunosc, de a abandona grijele și de a începe să trăiești din nou. Când am început să fac acest lucru, am descoperit că eram mai bine primit peste tot.

CAPITOLUL 22

CUM AM ÎNVĂȚAT SĂ ȚIN MÎNTE NUMELE ȘI FIGURILE

Într-un an, predam un curs de vânzări la sediul principal al centrului de conferințe Y.M.C.A. din Philadelphia. În timpul cursului, am chemat un expert în probleme de memorie să ne învețe diferite procedee de îmbunătățire a capacității de memorare, trei seri la rând. Acest antrenament m-a făcut să realizez cât de important este să îți amintești numele unei persoane.

De atunci, am citit cărți și am auzit mai multe conferințe despre acest subiect. În contactele sociale sau de afaceri, am încercat să aplic unele dintre ideile pe care le-am învățat. Am descoperit că îmi era mult mai ușor să țin minte numele și figurile, dacă îmi aminteam cele trei lucruri pe care ni le spun experții:

1. Întipărirea
2. Repetarea
3. Asocierea

Dacă aveți dificultăți cu memorarea acestor trei reguli, cum am avut și eu de altfel, iată o idee simplă care m-a făcut să nu le mai uit niciodată. M-am gândit la numele I-Y-A. I-R-A sunt primele litere ale celor trei etape de memorare. Haideți să le analizăm pe fiecare:

1. Întipărirea

Psihologii spun că cea mai mare parte a problemelor noastre de memorie nu sunt de fapt probleme de memorie;

sunt probleme de *observație*. Cred că aceasta era în linii mari și problema mea. Observam destul de bine fața unei persoane, dar, de obicei, eșuam complet când trebuia să îmi amintesc numele ei. Fie nu ascultam când se făceau prezentările, fie nu auzeam clar numele. Ce credeți că făceam atunci? Aveți dreptate. Nimic! Săream peste el, ca și cum numele nu însemna nimic pentru mine. Dar dacă cealaltă persoană nu era atentă la numele *meu*, mă simțeam jignit. Dacă îl interesa numele meu și încerca să fie sigur că l-a înțeles corect, eram întotdeauna bucuros. Am fost atât de impresionat de importanța acestei prime reguli, încât am început să consider că este o impolitețe de neiertat să nu ascult cu atenție și să nu înțeleg corect numele altcuiva.

Cum puteți fi siguri că ați înțeles corect? Dacă nu auziți clar numele, este foarte normal să spuneți: „Vreți să îl mai repetați o dată?” Apoi, dacă tot nu sunteți sigur, este foarte politicos să spuneți: „Îmi pare rău, nu vreți să îl spunați pe litere?” Este jignit celălalt de interesul real de a-i cunoaște numele? Nu am auzit ca cineva să se fi supărat vreodată din acest motiv.

Așa că, primul lucru care m-a ajutat să îmi amintesc numele și figurile a fost să uit de mine și să mă concentrez cât pot pe *cealaltă persoană*, pe figura și numele său. Acest lucru mi-a fost folositor și pentru a-mi depăși timiditatea când făceam cunoștință cu o persoană străină.

Se spune că ochiul face o fotografie mentală a lucrurilor pe care le vedem și le observăm. Este ușor de demonstrat acest lucru pentru că puteți închide ochii și vă puteți aminti figura unei persoane străine cu o exactitate la fel de mare ca atunci când vedeți o fotografie a ei. Puteți face același lucru și cu *numele*.

Am fost surprins să constat cât de ușor îmi era să îmi amintesc numele și figurile, de fiecare dată când făceam

un efort conștient să observ fața unei persoane și să conturez o *imagine clară și vie a numelui său*.

2. Repetarea

Vi s-a întâmplat vreodată să uitați numele unei persoane exact la zece secunde după ce s-au făcut prezentările? Mie mi se întâmplă, dacă nu îi repet numele de mai multe ori, cât timp mai este încă viu în mintea mea. Îi putem repeta numele imediat: „Îmi pare bine să vă cunosc, domnule Musgrave.”

Apoi, în timpul conversației, mă ajută mult repetarea numelui său într-un fel oarecare: „V-ați născut în Des Moines, domnule Musgrave?” Dacă este un nume greu de pronunțat, este mai bine să nu îl evităm. Cei mai mulți fac asta. Dacă nu știu cum să pronunț un nume, întreb pur și simplu: „V-am pronunțat corect numele?” Descopăr că oamenii sunt fericiți să mă ajute să le rețin corect numele. Dacă mai sunt și alte persoane de față, și ele sunt în asentimentul dumneavoastră; le este astfel mai ușor să înțeleagă și să rețină numele altora.

Acum, după ce ați parcurs aceste etape, veți face o impresie proastă dacă veți uita numele persoanei. Mie mi se întâmplă des acest lucru, dacă nu îl repet în gând de mai multe ori în timpul conversației, pe lângă faptul că îl amintesc cu glas tare.

La fel, dacă doriți să fiți siguri că își amintește numele dumneavoastră, de obicei puteți găsi o ocazie de a vă repeta numele — poate folosind o expresie de genul: „... și mi-a spus «Domnule Betger, acesta a fost pentru noi unul dintre cei mai buni ani.»”

Deoseori, după ce plec, îmi notez numele persoanei cu prima ocazie. Faptul că văd numele scris pe hârtie reprezintă un mare avantaj pentru mine.

A face cunoștință cu mai mulți oameni în același timp ar putea pune pe oricine într-o situație delicată. Iată o idee care m-a ajutat mult și pe care mi-a dat-o prietenul meu, Henry E. Strathmann, un important furnizor de materiale de construcții și cărbone din Philadelphia.

Când era tânăr, Henry avea o memorie foarte proastă, dar și-a dezvoltat o capacitate atât de impresionantă de a memora nume, fețe și date, încât și-a făcut un hobby din prezentarea metodelor sale în cadrul unor întruniri importante. Dați-mi voie să îl citez pe domnul Strathmann:

Când sunteți la o întâlnire mai amplă și faceți cunoștință cu grupuri de oameni, încercați să țineți minte trei sau patru nume o dată, iar apoi stați câteva minute pentru a le asimila, înainte de a trece la grupul următor. Încercați să formulați o frază cu câteva dintre numele respective, pentru a vi le fixa. De exemplu: săptămâna trecută, la un dîneu, unde erau aproximativ 50 de persoane, oaspeții de la o masă au fost prezentați de către organizatorul reuniunii. Au fost pronunțate următoarele nume: „Castle”... „Kammerer”... „Owens”... „Goodwin”... „Keyser”. A fost greu să fac o frază cu ele și, când i-am recunoscut în public mai târziu, le-am ilustrat puterea asociațiilor cu următoarea secvență: „Îmi vine în minte o imagine din Primul Război Mondial. Kaiserul deținea („Owned”) un castel („Castle”). Camera de filmat ne-a arătat că era vorba de Goodwin”...” Aceste asocieri sunt foarte eficiente și vă rămân în minte mult timp de la crearea lor. Nu sunt întotdeauna ușor de realizat, dar dacă le căutați, veți fi surprinși cât de des veți reuși să le

* *Owned* (engl.) înseamnă „deținea” (n. t.).

** *Castle* (engl.) înseamnă „castel” (n. t.).

*** *Goodwin* este o celebră companie producătoare de echipamente foto și video (n. t.).

creați. Pentru grupurile de unul sau două nume, ne vin în minte ușor multe jocuri de cuvinte care ne ajută să ni le fixăm.

Am folosit cu succes această idee, recent. M-am întâlnit cu un grup de patru dentiști. Președintele asociației lor, domnul Howard K. Mathews, m-a prezentat. El a spus: „Domnule Bettger, faceți cunoștință cu doctorul Dolak, doctorul Green (Verde) și doctorul Hand (Mână).” Când am dat mâna cu ei, mi-am imaginat că Apostolul Matei (Mathews) s-a întors la viață, sub forma unui cunoscut dentist și este președintele acestui comitet. Doctorul *Mathews* nu are bani, dar *Dolak* are o grămadă de bancnote *Verzi* în *Mână*.

Formând această frază absurdă, mi-a fost ușor să folosesc numele fiecărui doctor în timpul discuțiilor. Exact așa cum mi-a spus Henry Strathmann, aceste imagini îmi rămân în minte mult timp.

V-ați simțit vreodată rușinați pentru că nu ați putut face prezentările, deoarece nu vă puteați aduce aminte în acel moment numele unei persoane? Nu cunosc nicio formulă care să vă ajute să depășiți un astfel de impas. Totuși, există mai multe lucruri care m-au ajutat să îmi ameliores capacitatea de a îmi aminti mai ușor numele.

În primul rând — *nu fiți timorati*. Este un lucru care i se poate întâmpla oricui și care se întâmplă deseori. Știu din experiență că cel mai bun lucru este să râdeți de situația care s-a creat și să recunoașteți sincer că v-ați blocat. Groucho Marx a râs de comicalul unei asemenea situații, spunând: „Nu ăi niciodată o față, dar în cazul dumneavoastră am făcut o excepție!”

În al doilea rând — *de câte ori întâlniți o persoană cunoscută, strigați-o pe nume*. Spuneți „Domnule Follansbee!” sau „Charles!”, în loc de „Bună ziua” sau „Ce mai faceți?”.

apoi, după ce s'plecat, repetăți-l în minte numele întreg, de câteva ori: „Charles L. Follansbee... Charles L. Follansbee.”

De vreme ce oamenilor le place să își audă numele, de ce să nu vă faceți un obicei din a striga pe toată lumea pe nume cu fiecare ocazie, indiferent dacă este vorba de președintele companiei la care lucrați, de un vecin, un lustragiu, un chelner, un comisionar sau un harnal. Sunt mereu ulmit de schimbarea pe care o produce asupra oamenilor. Și am descoperit că, pe măsură ce spunem din ce în ce mai mult oamenilor pe nume, memoria mea devenea mai bună în privința numelor.

În al treilea rând — de câte ori puteți, familiarizați-vă cu numele, înainte de a cunoaște persoana. Expertii în memorare fac acest lucru. Înainte de a vorbi la un prânz sau la un dineu, ei fac rost de la organizator de o listă a participanților și studiază numele și ocupațiile acestora. Apoi, în timpul întrunirii, expertul roagă pe unul dintre membri să îi arate în public pe fiecare dintre persoanele trecute pe listă. Când se ridică să vorbească, ulmește pe toată lumea cu capacitatea sa de a identifica membrii, adresându-și se fiicăruia cu numele complet și ocupația. La o scară mai mică, putem face și noi același lucru. Iată ce vreau să spun. Cu ani în urmă, când eram membru și participam regulat la ședințele Clubului Benjamin Franklin și ale Clubului Optimiştilor, eram rușinat de incapacitatea mea de a mă adresa membrilor, oameni pe care îi cunoșteam, după nume. Atunci mi-am făcut un obicei din a recita lista membrilor, înainte de a participa la o întrunire. În curând, am câștigat atâta încredere în noua mea capacitate de a-mi aminti prompt numele, încât m-am surprins dând mâna cu participanții și plimbându-mă

printre ei, în loc să îi evit, cum procedam mai înainte. Am început chiar să mă înfruptenesc cu acești oameni, în loc să ne salutăm în trecere.

Adevăratul secret al repetiției este următorul: repetați la diferite intervale de timp. Faceți o listă cu oamenii de care doriți să vă amintiți sau cu orice doriți să țineți minte și aruncați-vă rapid ochii pe ea înainte de a adormi, a doua zi dimineața la trezire, din nou săptămâna următoare. Cred că vă puteți aminti absolut orice dacă repetați suficient lucrul respectiv, la diferite intervale de timp.

3. Asocierea

Cum puteți reține ceea ce doriți să vă amintiți? Asocierile sunt, fără îndoială, cel mai important factor. Uneori, ne mirăm singuri de capacitatea noastră de a ne aminti lucruri care s-au întâmplat când eram copii, lucruri la care nu ne-am mai gândit de atunci și pe care aparent le uitaserăm. De exemplu, recent am mers cu mașina la o benzinărie faimoasă în Ocean City, New Jersey, ca să alimentez. Proprietarul stației m-a recunoscut, deși nu mă mai văzuse de 40 de ani. Am fost stânjenit pentru că nu îmi puteam aminti să îl fi văzut vreodată.

Acum observați cum funcționează puterea asociațiilor: „Sunt Charles Lawson, spuse bărbatul nerăbdător. Am fost colegi la școala primară James G. Blaine.”

Numele lui nu îmi suna familiar și aș fi fost convins că greșeste, dacă nu m-ar fi strigat pe nume și nu ar fi menționat școala primară James G. Blaine. Dar pe fața mea tot nu apărea nicio reacție, așa că a continuat: „Îl mai ții minte pe Bill Green?... Dar pe Harry Schmidt?”

„Harry Schmidt! Desigur! am spus eu. Harry e unul dintre cei mai buni prieteni ai mei.”

„Nu mai ții minte ziua când s-a închis școala din cauza epidemiei de variolă și ne-am dus cu toții în parcul Fairmount, unde am jucat o partidă de baseball? Noi doi eram în aceeași echipă. Tu jucaj mijloc și eu eram la a doua bază.”

„Chuck Lawson!” am strigat eu, în timp ce saream din mașină și îi strângeam mâna cu putere. Chuck Lawson folosea puterea asocierilor și aceasta funcționase perfect!

AJUTAȚI-I PE CEILALȚI SĂ ÎȘI AMINTEASCĂ NUMELE DUMNEAVOASTRĂ

Oamenilor le este greu să vă țină minte numele? Odată, demult, mi-am zis: „Ia te uită, Bettger, ai un nume tare ciudat. De ce să nu îl ajuți puțin pe cel din fața ta?” Gândindu-mă la acest lucru, mi-a venit următoarea idee: când voi fi prezentat sau mă voi prezenta, îmi voi repeta numele și apoi cu un zâmbet discret, voi spune: „Pronunțat ca «Betcher Life»! I Bettger.” De obicei, acest joc de cuvinte stârnete un zâmbet și străinul repetă: „Betcher Life!” Dacă este o prezentare de afaceri, spun: „Ca firma de asigurări de viață «Betcher»... Bettger.” Când îmi dau numele la telefon, într-un loc unde nu am mai sunat de câteva luni, operatorul telefonic sau secretara spune deseori: „Oh, da. Domnul «Betcher» Life!”

Cred că majoritatea oamenilor vor să vă țină minte numele și sunt jenați de faptul că nu și-l mai pot aminti. Dacă le-ați putea sugera un mod simplu de a și-l însuși și memora, ar fi încântați.

Uneori, întâlniți o persoană pe care nu ați mai văzut-o de mult timp. Cred că, în aceste situații, cel mai bine este să vă spuneți imediat numele. De exemplu: „Ce mai faceți,

domnule Jones? Sunt Tom Brown. Ne întâlneam adesea la Penn A.C.” În felul acesta veți evita apariția unei situații jenante. Și am descoperit că oamenilor le place acest mod de a proceda.

Interlocutorul dumneavoastră vă va ajuta de multe ori să îi țineți minte numele, dacă îi cereți ajutorul direct. Să vă dau un exemplu tipic: Mi-am făcut de curând multe cunoștințe în Tulsa, Oklahoma. Numele unui domn, S.R. Clinkscales, părea să îmi dea bătăi de cap. Povestindu-vă cum ne-am cunoscut, veți vedea cum m-a ajutat să îi rețin numele.

BETTGER: Puteți vă rog, să îmi repetați numele dumneavoastră?

(Străinul și-a repetat numele, dar mie îmi suna cam în genul „Clyktuz”.)

BETTGER: Îmi cer scuze. Vreți, vă rog, să îl spuneți pe litere?

STRĂINUL: C-l-i-n-k-s-c-a-l-e-s.

BETTGER: Clinkscales. Aveți un nume neobișnuit. Nu cred să îl mai fi auzit până acum. Există cumva un mod de a mi-l aminti mai ușor?

Credeți că a fost jignit? Cătuși de puțin. Zâbind, mi-a răspuns: „Imaginați-vă că mă vedeți aruncat în «închisoare» (*clink*) cu o «balanță» (*scales*) uriașă în mână... *Clink-Scales!*”

Abstrud? Categoric! Toțmai de aceea funcționează atât de bine. Mi-a dat o imagine în mișcare. Mi-ar fi imposibil să îl mai uit vreodată pe el sau numele său, *Clink-Scales!*

Mai târziu, m-am întâlnit pe neașteptate cu „Clink” în Enid, Oklahoma, și l-am strigat instantaneu pe nume. „Clink” a fost desigur încântat, ca și mine.

Dacă un nume este deosebit de greu de stăpânit, întrebați câte ceva despre istoria sa. Multe nume străine au în

* Companie de asigurări de viață (v. 2.).

spatele lor o istorie romantică. Orice om va prefera să discute despre numele său, decât despre vreme și i se va părea de o mișc de ori mai interesantă.

Uneori, recompensa pentru faptul că ne-am amintit un nume depășește cu mult efortul suplimentar pe care îl facem în acest sens. Un vechi prieten de-al meu, care este prea modest ca să mă lase să îl folosesc numele în această carte, mi-a spus că a învățat numele fiecărui manager al său din lanțul „X” de 441 de magazine. Le spunea tuturor pe numele mic. Mai mult, a făcut un efort special pentru a afla și numele soților și copiilor lor. Când apărea un nou copil, când cineva se îmbolnăvea sau avea necazuri, Bill se ducea acolo să vadă dacă nu îi poate ajuta cu ceva.

Bill venise în America din Irlanda la vârsta de 19 ani și se angajase ca mîturător la unul dintre magazinele din rețea. Peste ani de zile, a devenit vicepreședintele companiei și s-a pensionat la vârsta de 52 de ani, cu o avere considerabilă.

Bill a devenit vicepreședinte nu pentru că a reținut numele și figurile oamenilor, dar crede că acest lucru a constituit una din treptele importante ale scării.

L-am întrebat dacă a urmat vreodată un curs de îmbunătățire a memoriei. „Nu, a râs el. La început, când memoria mea nu era atât de bună, luam mereu cu mine o agendă mare. De obicei, în cursul unei conversații amicale cu managerul magazinului, aflam numele membrilor familiei sale și chiar vârstele copiilor. Imediat ce mă urcam în mașină, scriam aceste nume și alte date interesante. După câțiva ani, simțeam din ce în ce mai puțin nevoia de a mă uita peste însemnările mele, cu excepția cazului când era vorba de un angajat nou.”

În munca mea de agent de vânzări, am descoperit că este un atu important să ții minte nu numai numele clienților actuali sau potențiali, dar și numele secretarelor, ale opera- toarelor telefonice sau ale altor asociați. Faptul că le spun pe

nume îi face să se simtă importanți. Ei *sunt* importanți! De fapt, ar fi greu să nu apreciez importanța cooperării lor prietenoase.

Sunt surprins de numărul mare de persoane care se plâng că nu își pot aminti numele celor cu care intră în contact și sunt constant stresate de acest lucru, deoarece consideră că nu pot face nimic pentru a corecta situația. De ce să nu facem din acest lucru un mic hobby secret? Într-un timp relativ scurt, vă veți bucura de o memorie a numelor și figurilor mai bună decât ați fi sperat vreodată să aveți. Luați cu dumneavoastră, timp de o săptămână, trei cartonașe cu următoarele reguli. Și hotărâți-vă să le aplicați măcar o săptămână:

1. **Întipărirea** Formați-vă o imagine clară a numelui și a înfățișării persoanei.
2. **Repetarea** Repetați-i numele la intervale scurte de timp.
3. **Asocierea** Asociați-l cu o imagine în mișcare; dacă se poate, includeți și ocupația persoanei.

CAPITOLUL 23

CEL MAI IMPORTANT MOTIV DIN CAUZA CĂRUIA AGENȚII DE VÂNZĂRI PIERD ÎN AFACERI

Pe vremea când Mark Twain pilota vasele care navigau pe Mississippi, compania de căi ferate din Rock Island a hotărât să construiască un pod între Rock Island, Illinois, și Davenport, Iowa. Companiile care dețineau vase cu aburi se bucurau de un comerț înfloritor. Grăul, carnea conservată și câteva produse care le prisoseau primilor coloniști erau transportate până la Mississippi în care cu boi și căruțe cu roți înalte, iar de acolo erau expediate cu vaporul în josul râului. Proprietarii de vase cu aburi își apărau drepturile de transport pe râu ca și cum le-ar fi fost date de Dumnezeu.

Temându-se de o concurență serioasă în cazul în care companiile de căi ferate ar fi reușit să construiască un pod, ei au intentat o acțiune în justiție pentru a obține un ordin judecătoresc care să împiedice construcția. Rezultatul: un proces uriaș. Bogatele companii navale l-au angajat pe Judge Wead, cel mai renumit avocat în probleme fluviale din Statele Unite. Acest caz a devenit unul dintre cele mai importante din istoria transporturilor.

În ultima zi a procesului, tribunalul era plin până la refuz. Judge Wead, prezentându-și ultimul discurs în fața curții, a ținut mulțimea ca fermecată, timp de două ore. Chiar a sugerat discret că s-ar putea ajunge la dizolvarea sindicatului din cauza acestui conflict important. La sfârșitul

discursului său, aplauzele puternice puteau fi auzite în tot tribunalul și în împrejurimi.

Când avocatul care reprezenta compania de căi ferate din Rock Island s-a ridicat să vorbească, publicul îl compătinea. A vorbit cumva două ore? Nu! Nici două minute. Iată ce a spus în esență: „În primul rând, vreau să îl felicit pe adversarul meu pentru minunata sa pledoarie. Nu cred să fi auzit vreodată un discurs mai bun. Dar, domnilor jurați, Judge Wead a evitat tocmai problema principală. La urma urmei, cererile prisoanelor care călătorește de la est la vest nu sunt mai puțin importante decât cele ale persoanelor care se deplasează în sus și în jos pe râu. Singura problemă care trebuie hotărâtă este dacă cineva e mai îndreptățit să călătorească în amonte și în aval pe râu, decât să traverseze râul.”

După care s-a așezat.

Juriul n-a avut nevoie de prea mult timp ca să ia o hotărâre — o hotărâre în favoarea acestui avocat de țară, prost îmbrăcat, înalt și slab. Numele său era Abraham Lincoln.

Sunt un mare admirator al lui Abraham Lincoln și unul dintre motivele admirației mele este faptul că ajungea atât de repede la problema principală. Era un maestru al conciziei. De asemenea, a ținut cea mai faimoasă pledoarie din istoria lumii — la Gettysburg. Cel care fusese înaintea sa invitat în fața mulțimii vorbise timp de două ore. Apoi, Lincoln a vorbit exact două minute. Nimeni nu-și mai amintește ce a spus Edward Everett, antevorbitorul său, dar discursul lui Lincoln la Gettysburg nu va fi uitat niciodată. Părerea lui Everett despre discursul lui Lincoln a fost scrisă într-un bileț pe care Lincoln l-a primit a doua zi. Era mai mult decât o apreciere politicoasă: „Aș fi fericit dacă m-aș putea lăuda că m-am apropiat de ideea centrală a problemei în cele două ore atât cât ai făcut-o dumneavoastră în două minute.”

Cu ani în urmă, am avut carul privilegiu de a mă întâlni și a face cunoștință cu James Howard Bridge, autor și orator cunoscut, care în tinerețe fusese secretarul personal al lui Herbert Spencer, marele filozof englez. El mi-a spus că Herbert Spencer avea un temperament exploziv și că, la pensiunea londoneză unde locuia Spencer, aveau loc de multe ori conversații lipsite de importanță, în timpul mesei. Spencer era hotărât să își păcălească prietenii care vorbeau prea mult. Și a inventat niște pernițe de pus pe urechi, similare cu cele folosite acum când este foarte frig. Când conversația devenea prea plictisitoare, el îi punea capăt, scoțând pernițele din buzunarul de la veston și punându-și-le pe furiș la urechi!

Vorbirul în exces este cel mai mare dintre toate neajunsurile vieții sociale. Dacă aveți acest cusur, prietenul cel mai bun nu vă va spune direct, ci vă va evita. Scriu despre acest subiect, deoarece defectul anterior menționat a fost una dintre bătăliile cele mai grele din viața mea. Dumnezeu știe că era imposibil să găsești o persoană care să vorbească mai mult decât Frank Bettger.

Odată, unul dintre cei mai buni prieteni ai mei m-a luat deoparte și mi-a spus: „Frank e imposibil să îți pun o întrebare fără să primesc un răspuns de 15 minute, când ar trebui să fie suficientă o singură propoziție!” Dar ceea ce mi-a trezit la realitate a fost o discuție cu un director foarte ocupat, care mi-a spus: „Intră direct în problemă! Lasă toate aceste detalii.” Nu îl interesau câtuși de puțin cifrele. Voia să știe răspunsul.

Am început să mă gândesc la toate vânzările pe care le-am pierdut probabil, la toți prietenii pe care i-am plictisit și la tot timpul pe care l-am irosit. Eram atât de impresionat de importanța conciziei, încât am rugat-o pe soția mea să ridice un deget ori de câte ori divagam de la subiect. Am încercat să evit detaliile, așa cum aș fi evitat un

șarpe cu clopoței. În final, după mai multe luni, am învățat să vorbesc mai puțin, dar încă fac eforturi pentru a rezolva această problemă. De fapt, mă aștept să continui această bătălie toată viața. Chiar zilele trecute, m-am surprins vorbind timp de 15 minute, după ce spuseseam tot ce aveam de spus, numai pentru că eram nespus de dornic să vorbesc.

Cum încheiați o discuție? Vi se întâmplă să vă entuzismați și să nu vă mai puteți opri? Vă surprindeți vreodată intrând în prea multe detalii? De câte ori deveniți conștienți că vorbiți prea mult, opriți-vă! „Dați alarma” în mintea dumneavoastră. Dacă ascultătorul nu insistă să terminați ideea, atunci veți ști că ați lungit nefiresc de mult povestea.

Un agent de vânzări nu poate ști prea multe, dar poate vorbi prea mult. Vicepreședintele responsabil cu achizițiile al companiei General Electric, Harry Erlicher, unul dintre cei mai mari manageri din lume, mi-a spus: „La o întrunire recentă a directorilor executivi, am făcut un sondaj pentru a afla care este cel mai important motiv din cauza căruia agenții de vânzări pierd contractele. Este foarte semnificativ rezultatul care a reieșit cu o pondere de trei la unu: faptul că agenții de vânzări vorbesc prea mult.”

Vă pot spune cum mi-am redus timpul alocat conversațiilor telefonice la jumătate. Înainte de a suna pe cineva, fac o listă cu lucrurile pe care aș vrea să le discut. Apoi îl sun și îi spun: „Știu că sunteți foarte ocupat. Sunt patru probleme pe care aș vrea să le discut cu dumneavoastră. Am să le iau în ordine. În primul rând... în al doilea rând... în al treilea rând... în al patrulea rând...”

Când am terminat cu numărul patru, celălalt știe că discuția este aproape încheiată și că sunt gata să închid, după ce îmi răspunde. Închei conversația chiar în acel moment: „Bine. Vă mulțumesc foarte mult.” Și închid.

Nu vreau să spun că trebuie să fim nepoliticos de sintetici sau eliptici. Detestăm instantaneu o persoană care ne expediază, dar o admirăm pe cea care este concisă și la obiect.

Marele autor al Genezei a descris crearea lumii în numai 442 de cuvinte, mai puțin de jumătate din numărul de cuvinte ale acestui capitol. Este o capodoperă a conciziei!

CAPITOLUL 24

ACEASTĂ ÎNTREVEDERE M-A ÎNVĂȚAT CUM SĂ-MI DEPĂȘESC TEAMA DE A ABORDA PERSOANE IMPORTANTE

Cineva m-a întrebat zilele trecute dacă mi-a fost vreodată teamă. *Teamă* nu este cuvântul potrivit. Am fost îngrozit! S-a întâmplat cu mult timp în urmă, când mă luptam să îmi câștig existența vânzând asigurări de viață. Trep-tat, am realizat că dacă doream să am mai mult succes, trebuia să mă duc la oameni mai importanți și să vând polițe mai importante. Cu alte cuvinte, până atunci jucasem în divizia B a asigurărilor, iar acum voiam să intru în divizia A.

Prima persoană mai importantă la care m-am dus pentru a încheia un contract de asigurare a fost Archie E. Hughes, președintele companiei Foss-Hughes, din Philadelphia. El era unul dintre liderii industriei de automobile de pe coasta de est a Americii. Domnul Hughes era un om ocupat. Încercasem de mai multe ori să stabilesc o întrevedere cu el.

Când secretara m-a condus în biroul său luxos mobilat, am devenit din ce în ce mai emoționat. În momentul în care am început să vorbesc, îmi tremura vocea. Dintr-odată, mi-am pierdut tot curajul și nu am mai putut continua. Stăteam acolo în picioare, tremurând de frică. Domnul Hughes s-a uitat mirat la mine. Apoi, fără să îmi dau seama, am făcut un lucru bun, un lucru simplu care a transformat întrevederea dintr-un eșec ridicol într-un succes. M-am bălăbit: „Domnule Hughes... eu... încerc de mult timp să stabilesc

o întâlnire cu dumneavoastră... și acum, că sunt în sfârșit aici, sunt atât de emoționat, că abia mai pot vorbi!”

Chiar în timp ce vorbeam, spre surprinderea mea, frica a început să mă părăsească. Mîntea mea amețită s-a limpezit rapid, mâinile și picioarele mi s-au oprit din tremurat. Domnul Hughes părea să fi devenit brusc prietenul meu. Era evident încântat că îl priveam ca pe o persoană atât de importantă. O expresie blândă a apărut pe fața sa, când a spus: „Este în regulă. Nu vă grăbiți. Și eu m-am simțit de multe ori la fel, când eram tânăr. Luați loc și relaxați-vă.”

M-a încurajat cu tact să continui, punându-mi întrebări. Era evident că, dacă aveam o idee pe care să o potă folosi, avea să mă ajute să fi vînd produsul.

Nu i-am vîndut domnului Hughes, dar am câștigat un lucru care s-a dovedit mult mai valoros decît comisionul pe care l-aș fi încasat din vînzarea respectivă. Am descoperit această regulă simplă: *cînd vă este teamă... recunoașteți acest lucru!*

Credeam că acest complex al fricii de a vorbi unor oameni importanți este determinat de lipsa de curaj. Îmi era rușine de acest lucru. Încercam să îl țin secret. De atunci, am aflat totuși că mulți oameni de succes, figuri marcante ale vieții publice, sunt urmăriti de aceleași temeri. De exemplu, la începutul primăverii anului 1937, pe scena Teatrului Empire din New York, l-am auzit cu uimire pe Maurice Evans (considerat de majoritatea criticilor ca fiind cel mai bun actor shakespearian din lume) mărturisind că are trac în fața unui public numeros, format din părinți și studenți în ultimul an la Academia de Artă Dramatică. Mă așiam acolo pentru că fiul meu făcea parte din grupa respectivă.

Domnul Evans era principalul vorbitor al evenimentului. După ce a rostit câteva cuvinte, a ezitat vizibil rușinat și apoi a spus: „Sunt îngrozit. Nu mi-am dat seama că va trebui să mă adresez unui public atât de numeros și de

important. Îmi făcusem un plan cu câteva lucruri pe care le consideram potrivite cu această ocazie, dar am uitat totul.”

Publicul l-a adorat pe Maurice Evans pentru asta. Faptul că a recunoscut deschis că este îngrozit l-a ajutat să se relaxeze. Și-a regăsit stăpînirea de sine și a continuat, vorbindu-le direct din suflet, spre încântarea tuturor, tineri sau bătrîni.

În timpul războiului, am auzit un ofițer al flotei SUA vorbind la un prînz oferit de un comitet pentru strîngerea de fonduri, la Hotelul Bellevue-Stratford, din Philadelphia. Acest ofițer fusese citat pentru curajul și bravura dovedite pe cîmpul de luptă, în insulele Solomon. Publicul se aștepta la un discurs plin de experiențe emoționante și sîngeroase. Cînd s-a ridicat, a scos niște hîrtii din buzunar și, spre uimirea publicului, a început să își citească discursul. Era extrem de emoționat, dar încerca să le ascundă ascultătorilor acest lucru. Mîinile îi tremurau atât de rău, încît citea cu dificultate. Dintr-odată și-a pierdut vocea. Apoi, jénat, dar cu o modestie sinceră, a spus: „Îmi este mult mai frică acum, în fața dumneavoastră, decît mi-a fost vreodată cînd îi înfruntam pe japonezi la Guadalcanal.”

După această mărturisire sinceră, nu s-a mai uitat deloc pe notițe și a început să vorbească cu încredere și entuziasm. Discursul său a fost de o sută de ori mai captivant și mai bun.

Acest ofițer de marină a descoperit exact același lucru pe care l-a descoperit și Maurice Evans, pe care l-am descoperit și eu și mii de alte persoane — cînd sunteți într-o situație dificilă și sunteți speriați de moarte, recunoașteți acest lucru! Cînd sunteți într-o situație proastă și nu aveți dreptate, recunoașteți totul 100%.

Am scris un articol despre acest subiect în 1944, pentru revista *Your Life*. La puțin timp după ce a fost publicat, am fost încântat să primesc următoarea scrisoare:

Undeva în Pacific,
11 septembrie, 1944

Dragă domnule Frank Bettger,

Toamnă am terminat de citit și de analizat un articol scris de dumneavoastră, care a apărut în numărul din septembrie al revistei *Your Life*. V-ați intitulat articolul „Când vă e teamă, recunoașteți!” și eu mă gândeam cât de bun este acest sfat, mai ales aici, pentru un soldat pe câmpul de luptă.

Am avut și eu, desigur, experiențe similare cu cele pe care le povestiți dumneavoastră: situații când a trebuit să vorbesc în public, în liceu și la facultate; discuții cu angajatorii, înainte și după obținerea unui loc de muncă; prima discuție serioasă cu o tânără — și toate acestea m-au făcut să îmi fie frică, chiar foarte frică.

Probabil că vă întrebați de ce vă scriu toamnă de aici doar ca să vă confirm spuselor, pentru că în mod sigur nu voi ține un discurs în public și nu voi participa la un interviu pentru un loc de muncă, dar, credeți-mă, știu ce este frica și cum afectează ea o persoană. Și, de asemenea, am descoperit că sfatul dumneavoastră: „Recunoașteți!” este absolut la fel de adecvat și de potrivit și atunci când trebuie să facem față unui atac japonez.

S-a dovedit de multe ori aici, pe câmpul de luptă, că cei care nu își recunosc frica sunt cei care cedează nervos pe câmpul de luptă. Dar dacă recunoști că îți este frică, extrem de frică, și nu încerci să o anulezi, atunci te afli pe drumul cel bun al depășirii ei, în cele mai multe cazuri.

Și acum aș vrea să vă mulțumesc pentru că ați scris acest articol și sper sincer că tinerii și adulții norocoși care au ocazia să vă pună în aplicare sfaturile vor face categoric acest lucru.

Al dumneavoastră sincer,
Charles Thompson

16143837 Co. C

382 Infantry Armist. SJA

APO, 194, c/o Postmaster, San Francisco, California

Această scrisoare din linia întâi a fost cu siguranță scrisă în cele mai dificile condiții și, totuși, există chiar și în acest moment oameni care, citind acest capitol, își amintesc cum au patrat în încolo și încoace prin fața ușii unui birou, încercând să își facă suficient curaj ca să intre. Vă numărăm cumva printre ei? Oameni buni, soțiile lor nu tremură în prezența lor! Îi faceți un mare compliment unei persoane când îi spuneți că vă este teamă în prezența ei.

Acum, când mă uit în urmă, îmi dau seama ce fraier eram, cum de multe ori nu reușeam să profit de ocazii, pentru că îmi era frică să vorbesc cu oamenii importanți. Conversația cu Archie Hughes a fost un mare pas înainte în cariera mea de agent de vânzări. Îmi era groază să vorbesc cu el și, în momentul când am intrat, eram mort de frică. Dacă nu aș fi recunoscut că îmi este frică, aș fi fost dat pe ușă afară! Experiența aceea m-a ajutat să trec într-o clasă superioară de venit. Mi-a arătat că acest bărbat era de fapt un om simplu, abordabil, chiar dacă era important. De fapt, acesta era unul dintre motivele pentru care era atât de important.

Nu este nicio rușine să recunoașteți că vă este frică, dar dacă nu reușiți să profitați de o oportunitate din cauza fricii, vă va fi rușine. Așa că, de câte ori vă adresați unei persoane sau unui public de o mie de persoane, dacă acest demon ciudat al fricii, inamicul public numărul unu, vă cuprinde pe furie și vă trezesc că sunteți prea speriați pentru a putea spune chiar și câteva cuvinte, amintiți-vă această regulă simplă:

**CÂND VĂ ESTE FRICĂ,
RECUNOAȘTEȚI ACEST LUCRU.**

REZUMAT

PARTEA A IV-A

Fişe de buzunar

1. „Dacă doriți să câștigați un om de partea dumneavoastră”, a spus Abraham Lincoln, „în primul rând, trebuie să îl convingeți că sunteți prietenul său sincer.”
2. Dacă vreți să fiți bineveniți peste tot, adresați fiecărei ființe pe care o întâlniți un zâmbet sincer și fericit, din suflet.
3. Vă va fi mult mai ușor să vă amintiți numele și figurile persoanelor, dacă veți ține minte următoarele trei lucruri:
 - a) Întipărirea: încercați să vă faceți o imagine clară și vie a numelui și figurii persoanei respective.
 - b) Repetarea: repetați-i numele la intervale scurte de timp.
 - c) Asocierea: asociați-i numele cu o imagine în mișcare, dacă este posibil; includeți și ocupația sa.
4. Fii concis. Un agent de vânzări nu poate *ști* prea mult, dar poate *vorbi* prea mult. Vicepreședintele pentru achiziții al companiei General Electric, Harry Erlicher, a spus odată: „La o întrunire recentă a directorilor executivi, am făcut un sondaj pentru a afla care este cel mai important motiv din cauza căruia agenții de vânzări pierd contractele. Este foarte semnificativ rezultatul care a reieșit cu o pondere de trei la unu: faptul că *agenții de vânzări vorbesc prea mult*.”
5. Dacă vă este teamă să abordați persoanele importante, transformați această piedică într-un atu! Mergeți să vorbiți cu individul respectiv și recunoașteți în fața lui că vă este frică. Îi faceți un compliment important când îi spuneți că aveți o senzație de teamă în prezența sa. Dacă aveți o idee pe care o poate folosi, el vă va ajuta să i-o vindeți.

PARTEA A V-A

Etapele unei vânzări

VÂNZAREA DINAINTEA VÂNZĂRII

Odată, eram pe puntea unui vapor și îl priveam cum acostează în Miami, Florida. Atunci am văzut un lucru din care am învățat o lecție de care aveam mare nevoie, despre abordarea unui client potențial. În momentul acela, vânzările erau ultimul lucru la care aș fi vrut să mă gândesc. Eram în concediu.

Pe măsură ce vaporul s-a apropiat de debarcader, unul dintre membrii echipajului a scos un obiect care semăna cu o minge de baseball cu o frânghie atașată de ea. Un matelot care stătea pe chei și-a deschis larg brațele, dar mingea a trecut peste capul lui, lăsând frânghia să-i cadă pe umăr. În timp ce trăgea frânghia cu amândouă mâinile pe mal, am observat că aceasta aducea după ea prin apă o frânghie mult mai groasă. În curând, matelotul a putut risuci frânghia grea în jurul unui mosor de fier fixat pe chei, numit „babă”. Treptat, vasul s-a aliniat paralel cu țărmul și a ancorat la chei.

L-am întrebat pe căpitan câte ceva despre aceste manevre și el mi-a spus: „Frânghia cea mică se numește »fir de tragere«, mingea atașată de ea este, de fapt, un nod menit să-i dea greutate și se numește »pumnul maimuței«, iar frânghia grea care leagă vasul de țărm se numește »odgon«. Ar fi imposibil să aruncăm odgonul destul de departe peste bord ca să ne putem lega de pilonul de pe chei, dacă nu am proceda cum ai văzut mai devreme.”

Atunci am realizat de ce pierdeam atâtia clienți potențiali prin abordarea mea. Eu încercam să le arunc direct ogonul. De exemplu, cu numai câteva zile înainte, o persoană care vindea angro produse de brutărie mă amenințase că mă aruncă de pe platforma de livrare a brutăriei. Dădusem buzna peste om fără să fi stabilit în prealabil o întâlnire și începusem să îi vorbesc despre vânzări înainte ca el să-și fi dat seama cine sunt, pe cine sau ce reprezintă ori ce doresc. Nu e de mirare că a fost atât de nepoliticos cu mine. Pur și simplu mi-a aplicat tratamentul pe care i-l aplicasem eu. Acum mă întreb cum am putut să fiu atât de prost!

După ce m-am întors din concediu, am început să citesc tot ce am putut găsi despre felul în care să abordezi o persoană. I-am întrebat pe agenții de vânzări mai în vârstă și mai experimentați. Am fost surprins să-i aud spunând: „Abordarea este cel mai dificil pas în vânzări!”

Am început să înțeleg de ce aveam așa de multe emoții și de ce mă plimbam prin fața ușii unui birou înainte de a intra ca să vorbesc cu cineva. Nu știam cum să îl abordez! Îmi era teamă că voi fi refuzat, fără ca măcar să am ocazia de a-i spune ce voiam.

De la cine credeți că am primit cel mai bun sfat despre cum se poate aborda o persoană? Nu de la agenții de vânzări. L-am primit chiar de la clienți. Iată două lucruri pe care le-am aflat de la ei și care m-au ajutat foarte mult:

1. Nu le plac agenții de vânzări care îi țin în suspans și nu le spun cine sunt, pe cine reprezintă și ce doresc. Dacă un agent de vânzări folosește un subterfugiu, încearcă să camufleze sau să creeze o impresie falsă despre natura afacerii sau scopul vizitei sale, sunt foarte scârbiți. Ei admiră agenții de vânzări cu o abordare naturală, sinceră și cinstită, care intră direct în subiect, vorbindu-le despre scopul vizitei lor.

2. Dacă un agent de vânzări vine fără să fi stabilit în prealabil o întâlnire, le-ar plăcea ca acesta să îi întrebe dacă este un moment potrivit și dacă poate să le vorbească atunci, în loc să înceapă direct să le prezinte produsul său.

Peste ani de zile, l-am auzit pe prietenul meu, Richard (Dick) Borden, din New York, unul dintre cei mai importanți consultanți și instructori din domeniul vânzărilor, spunându-le agenților de vânzări: „Nu are rost să îi descrieți unui posibil client calitățile produsului, dacă nu l-ați convins înainte de importanța de a vă asculta. Așa că folosiți primele 10 secunde ale fiecărei discuții pentru a cumpăra timpul de care aveți nevoie ca să vă spuneți povestea completă. Vindeți prezentarea produsului, înainte de a încerca să vindeți produsul.”

Dacă trebuie să vizitez pe cineva fără să fi stabilit în prealabil de comun acord un moment potrivit pentru o discuție, îi spun pur și simplu: „Domnule Wilson, numele meu este Bettger, Frank Bettger, de la compania de asigurări mutuale de viață, Fidelity. Prietenul dumneavoastră, Vic Ridenour, m-a rugat să trec pe la dumneavoastră când mai am o întâlnire în apropiere. Puteti vorbi acum cu mine câteva minute sau preferați să stabilim o întâlnire ulterioară?”

De obicei, mi se spune: „Sigur, haideți să stăm de vorbă” sau „Despre ce dorești să îmi vorbești?”

„Despre dumneavoastră!” este răspunsul meu.

„Cum așa? Despre ce anume?” întrebă el de obicei.

Atunci vine momentul critic al acestui mod de abordare. Dacă nu sunteți pregătiți să răspundeți la această întrebare imediat și cât de cât satisfăcător, ar fi fost mai bine dacă nu v-ați fi deranjat să vi deplasați până la biroul individului respectiv!

Dacă îi precizați că doriți să îi vindeți un lucru care îi va costa ceva bani, practic îi spuneți că doriți să îi măști

numărul problemelor. El își face deja griji în legătură cu plata facturilor din certar și în legătură cu reducerea cheltuielilor. Dacă sunteți dispuși să discutați o anumită problemă, vitală pentru el, va fi dornic să discute cu o persoană neimplicată o idee care l-ar putea ajuta să rezolve problema. O femeie casnică nu are timp să discute cu agenții de vânzări despre cumpărarea unui nou frigider, dar își face griji pentru costul ridicat al cărnii, ouălor, untului sau laptelui. Ea este extrem de interesată să audă cum poate să își reducă pierderile sau costul ridicat al mâncării. Un tânăr ocupat nu este interesat să se înscrie în Camera de Comerț pentru Tineret, dar este teribil de dornic să își facă mai mulți prieteni, să devină mai cunoscut, mai bine primit în comunitatea sa și să își poată mări veniturile.

Uneori, o abordare de succes constă tocmai în lipsa unei „discuții de abordare”. Am să vă dau câteva exemple. De curând, la mine acasă, un prieten apropiat, care lucra de multă vreme pentru un important producător, mi-a povestit această întâmplare:

„Era prima mea călătorie ca agent de vânzări în afara Philadelphiei. Nu fuseseam niciodată la New York. Ultima oprire, înainte de sosirea în marele oraș, era Newark. Când am intrat în magazinul viitorului client, acesta era ocupat cu un cumpărător. Fetița sa de 5 ani se juca pe podea. Era foarte drăguț și ne-am împrietenit imediat. Ne-am jucat de-a călușul printre stivele de marfă. Când tatăl feteiței s-a eliberat și eu m-am prezentat, el mi-a spus: «Nu am mai cumpărat nimic de la compania dumneavoastră de mult timp». Nu am vorbit cu el despre afaceri. Am vorbit numai despre fiica lui. Mi-a spus: «Văd că vă place fetița mea. Nu vrei să veniți diseară la petrecerea pe care o dăm pentru aniversarea ei? Locuim chiar deasupra magazinului.»

Am plecat să arunc o privire prin New York și nu am apucat să fac mai multe. După ce m-am cazat la vechiul hotel

Seville și m-am spălat puțin, m-am întors la Newark, pentru petrecere. Fiecare minut al serii a fost încântător. Am rămas până la miezul nopții. Când mă pregăteam să plec, am avut marea bucurie de a primi cea mai mare comandă pe care acel client a făcut-o vreodată la noi. Eu nu am încercat să vând nimic. Numai făcându-mi timp ca să fiu drăguț cu o fetiță am construit tipul de abordare care nu rămâne niciodată fără rezultate.”

Acest agent de vânzări este prea modest ca să mă lase să îi folosesc numele, dar a fost promovat și a ajuns întâi director de vânzări, apoi director general și, în final, președintele companiei. O companie care și-a dovedit soliditatea timp de peste 100 de ani. „În cei 25 de ani de vânzări, continuă el să îmi povestească, cea mai bună abordare pe care am găsit-o a fost să aflu întâi pasiunea viitorului meu client și apoi să-i vorbesc despre ea.”

Nu există întotdeauna o fetiță cu care să te joci sau o pasiune despre care să vorbești, dar există multe moduri de a fi prietenos. De curând, am luat masa cu un alt prieten apropiat, Lester H. Shingle, președintele companiei de produse de pielărie Shingle, din Camden, New Jersey. Lester este unul dintre oamenii cei mai pricepuți la vânzări pe care i-am cunoscut în viața mea. El mi-a spus:

„Cu mulți ani în urmă, când eram un tânăr agent de vânzări, m-am întâlnit de mai multe ori cu un mare producător din statul New York, fără să reușesc vreodată să îi vând ceva. Într-o zi, când am intrat în biroul acestui bărbat matur, am constatat că părea enervat; mi-a spus: «Îmi pare rău, dar nu pot sta de vorbă cu tine astăzi. Tocmai plecam să iau prânzul.»

Realizând că era nevoie de o reacție rapidă și mai puțin obișnuită, am spus: «Vă deranjează dacă vin și eu cu dumneavoastră să mâncăm, domnule Pitts?» A părut puțin surprins, dar a zis: «Sigur că nu, vino.»

Nu am vorbit deloc despre afaceri în tot timpul mesei. După ce ne-am întors în biroul său, mi-a făcut o comandă mică. Era prima pe care o primeam de la el, dar s-a dovedit a fi începutul unui lung șir de afaceri profitabile, care au continuat mulți ani de atunci încolo.

În mai 1945, eram în Enid, Oklahoma. Acolo, am auzit de un vânzător de pantofi care se numea Dean Niemeyer și care tocmai reușise un lucru ce putea fi considerat un record mondial — vânduse 105 perechi de pantofi într-o singură zi. Fiecare vânzare fusese una distinctă, individuală. Vânduse pantofi la 87 de femei și 18 copii. Acesta era un om cu care doream neapărat să vorbesc, așa că m-am dus la magazinul unde lucra domnul Niemeyer și l-am întrebat cum a reușit. El mi-a spus: „Totul ține de abordare. Un client este fie câștigat, fie pierdut prin felul în care este abordat când intră în magazin.”

Eram nerăbdător să aflu ce voia să spună, așa că l-am urmărit în acțiune o parte a dimineții. Își făcea clientul să se simtă bine-venit. Îșea și îl întâmpina la ușă cu un zâmbet sincer, pornit din inimă. Cu felul său de a fi natural, degajat și săritor, clientul se simțea fericit că a intrat în magazin. *Cumpăra înainte de a se așeza pe scaun.*

Cei trei oameni despre care v-am vorbit au aplicat pur și simplu în abordarea lor primul și poate cel mai important pas al vânzării: „În primul rând, te vinzi pe tine!”

Am descoperit că felul în care abordez un client la începutul conversației determină de regulă felul în care sunt privit de către acesta: un „adunător de comenzi” sau un „consilier”. Dacă abordarea mea este bună, mai apoi sunt stăpân pe situație când îi fac prezentarea produsului. Dacă ratez abordarea, clientul este cel care conduce discuția.

Voi încheia acest capitol prezentând metoda mea de abordare — o metodă pe care am construit-o în decursul multor ani și care a devenit de neprețuit pentru mine.

Dumneavoastră sunteți cei care vor alege să transpună sau nu o parte din ea în propriul domeniu de activitate.

EU: Domnule Kothé, nu pot să îmi dau seama după culoarea părului sau a ochilor dumneavoastră care este situația, așa cum un medic nu îmi poate pune un diagnostic dacă intru în cabinetul său, mă așez pe scaun și refuz să vorbesc. Medicul nu ar putea face prea multe pentru mine, nu-i așa?

DOMNUL KOTHE (de obicei, zâmbind): Nu, aveți dreptate.

EU: Ei bine, aceasta este și poziția mea față de dumneavoastră, dacă nu puteți avea încredere în mine ca să îmi povestesc măcar o parte a situației. Cu alte cuvinte, pentru a vă putea arăta mai târziu un lucru care să vă fie cât de cât util, vă pot pune câteva întrebări?

DOMNUL KOTHE: Sigur. Care sunt întrebările?

EU: Dacă vă voi pune întrebări la care nu doriți să răspundeți, nu este nicio problemă. Vă înțeleg. Iar dacă cineva va ști vreunul dintre lucrurile pe care mi le veți spune acum, va fi numai din cauză că i-l veți fi povestit *dumneavoastră*, nu pentru că o voi face eu. Toate lucrurile pe care le vom discuta sunt strict confidențiale.

Chestionar

De multe ori, parcurg mai ușor întrebările dacă aștept ca potențialul client să îmi răspundă la prima, înainte de a vedea că-mi soot chestionarul din buzunar. Fac acest lucru în timp ce îl privesc în ochi și îl ascult cu mare atenție. Am construit acest chestionar pe parcursul mai multor ani. Este scurt, dar îmi oferă un tablou complet despre situația clientului; precum și o idee despre planurile și obiectivele lui viitoare. Parcurg întrebările cât pot de repede. Îmi ia între cinci și zece minute, în funcție de cât de mult vorbește.

Iată câteva dintre întrebările mai personale pe care nu ezit să i le pun:

- Care este venitul lunar minim de care ar avea nevoie soția dumneavoastră în cazul în care dumneavoastră ați muri?
- Care este venitul lunar minim de care doriți să dispuneți dumneavoastră la vârsta de 65 de ani?
- Care este valoarea prezentei a proprietăților dumneavoastră?
- Dețineți acțiuni, titluri de valoare sau valori mobiliare?
- Proprietăți imobiliare (ipotecă)?
- Aveți bani lichizi?
- Care este venitul anual câștigat?
- Aveți asigurări de viață?
- Cât plătiți în fiecare an pentru asigurări?

Nu trebuie să vă fie frică să puneți același gen de întrebări personale, în funcție de tipul dumneavoastră de afacere, dacă vă pregătiți în prealabil clientul: printr-o abordare similară cu cea pe care am descris-o mai sus.

Îmi pun hârtia înapoi în buzunar, în același mod în care am scos-o. Ultima mea întrebare este (cu un zâmbet): „Ce faceți când nu lucrați, domnule Kothe? Cu alte cuvinte, aveți un hobby?”

Răspunsul la această întrebare devine de multe ori valoros pentru mine mai târziu. În timp ce el îmi răspunde la această întrebare, eu pun chestionarul înapoi în buzunar. Nu îl arăt niciodată clientului la prima întâlnire. Curiozitatea lui va crește între timp atât de mult, încât voi avea șanse mai multe la a doua întâlnire. După ce am luat toate informațiile, plec cât pot de repede. Îi spun: „Vă mulțumesc pentru încrederea dumneavoastră, domnule Kothe. Am să mă gândesc un timp la ceea ce mi-ați spus. Cred că am o idee care vă

poate fi de folos și, după ce o voi pune pe hârtie, am să vă dau un telefon pentru o nouă întâlnire. Este bine așa? Sunteți mulțumit?” Iar răspunsul său este, în general: „Da.”

Îmi folosesc judecata pentru a decide dacă trebuie să fixez o întâlnire chiar în acel moment, pentru o dată ulterioară, să zicem pentru săptămâna viitoare.

IMPORTANT! Aceste chestionare trebuie să fie păstrate într-un dosar. Exact așa cum un medic păstrează fișe complete despre pacienții săi. Pentru că ele vă oferă informații despre client, care vor crește în amploare pe măsură ce acesta progresează în carieră. Am observat că, pe măsură ce clienții progresează, abia așteaptă să vă împărtășească succesul lor. Ei știu, în cazul în care manifestă un interes sincer, că sunteți o persoană cu care își pot discuta problemele și împărtăși succesul și fericirea.

Nu cred că modul de abordare este ceva care ar trebui știut pe dinafară. Dar cred că metoda ar trebui să fie scrisă și citită de mai multe ori pe zi. Apoi, dintr-odată, într-o zi, o veți ști. Dacă o invitați în acest fel, nu va părea niciodată pregătită dinainte. Spuneți-o soției. Repetați-o de mai multe ori împreună cu ea, până când o veți ști atât de bine, încât va fi deja o parte din dumneavoastră.

PE SCURT

1. Nu încercați să aruncați direct ogdonul — aruncați mai întâi firul de tragere.
2. Abordarea trebuie să aibă doar un singur obiectiv: vânzarea discuției, nu a produsului, vânzarea *înțelegerii*.

Este vânzarea dinaintea vânzării.

CAPITOLUL 26

SECRETUL STABILIRII ÎNTĂLNIRILOR

De 31 de ani, merg în fiecare săptămână la același frizer, un italian măruntel, pe nume Ruby Day. Un unchi al său l-a luat la el ca ucenic, la vârsta de 9 ani. Era atât de mic de înălțime, încât trebuia să se uce pe un scaun. Clienții lui Ruby îl consideră unul dintre cei mai buni frizeri din lume. În afară de asta, el este ca o rază de soare.

În ciuda acestor calități, în 1927, Ruby se îndrepta cu pași repezi spre faliment. Afacerea sa îi aducea foarte puțin profit și situația sa financiară era atât de rea, încât nu și-a putut plăti chiria timp de 4 luni, iar proprietarul clădirii unde-și avea micul său salon de frizerie cu un singur angajat amenința că îl dă afară.

Într-o vineri după-amiază, în timp ce mă tundeam, am observat că părea bolnav. L-am întrebat ce se întâmplă cu el. Și, în final, mi-a mărturisit încurcătura îngrozitoare în care se afla. Pe lângă toate acestea, soția sa tocmai născuse încă un băiețel, Ruby Jr.

În timp ce vorbeam, a intrat un alt client care a vrut să știe cât de repede îl poate tunde. Ruby l-a asigurat că nu va trebui să aștepte mult, dar atât de neconvincător, încât clientul s-a așezat și a început să citească o revistă.

I-am spus: „Ruby, de ce nu îți rogi clienții să se programeze?”

„Domnule Bettger, mi-a răspuns el, nu pot lucra cu programare; oamenii nu vor dori să își facă o programare la frizer.”

„De ce nu?” am întrebat eu.

„Acest lucru este normal pentru un medic sau un avocat, spuse el, dar la un frizer oamenii nu își vor lua oră.”

„Nu văd de ce nu, am insistat eu. Și eu gândeam la fel despre afacerea mea, până când un alt agent de vânzări m-a convins că numai așa se putea lucra.”

Clienților tăi le place cum lucrezi, Ruby, și te simpatizează, dar nu le place să aștepte. Pariez că acest domn ar fi fericit să aibă o programare la tine pentru o anumită oră în fiecare săptămână, nu-i așa?”

„Sigur că da”, confirmă clientul.

El și Ruby au stabilit repede o întâlnire la o oră fixă în fiecare săptămână.

„Poftim, am spus eu entuziasmat. Acum fă-mi și mie una în fiecare vineri dimineața.”

În ziua următoare, Ruby avea deja un caiet cu programări și a început să își sune clienții mai vechi, dintre care mulți nu mai trecuseră de luni de zile pe la el. Treptat, a putut să își umple caietul cu programări și să își facă un program complet, iar griile lui financiare au rămas de domeniul trecutului. De 20 de ani lucrează numai pe bază de programare. Și-a obișnuit clienții să se aștepte la asta. Iar lor le place așa, pentru că nu mai pierd timp. Astăzi, R.B. (Ruby) Day are o frumoasă casă la numărul 919 pe strada Fox Chase, în Hollywood, Penna. Și arată a fi un om de afaceri fericit și de succes.

Am spus această poveste într-o seară, la un curs de vânzări pe care îl ținam în Pasadena, California. Aveam în grup și un șofer de taxi. La sfârșitul săptămânii, a venit la noi în birou și ne-a spus: „Acum sunt om de afaceri!” L-am întrebat ce vrea să spună. „Ei bine, a spus el, după ce am

auzit ce ați spus dumneavoastră marți seară, m-am gândit că dacă un frizer a putut să lucreze cu programări, ar trebui să încerc și eu. În dimineața următoare, l-am dus pe președintele unei mari companii la Glendale, să prindă un tren. Pe drum, l-am întrebat cât timp va fi plecat. Mi-a răspuns că se întoarce în aceeași seară și a fost de acord să îl duc eu acasă. În seara aceea, părea bucuros când l-am lăsat la ușa casei și mi-a dat un bacșiș frumos. Am aflat că făcea acest drum în fiecare săptămână și că uneori găsea greu un taxi. Așa că am stabilit o oră fixă pentru acest drum în fiecare săptămână. În plus, mi-a dat și numele altor directori de la compania lui pe care să îi sun pentru programări. Când i-am sunat, le-am spus că a fost sugestia președintelui companiei. Dând aceste telefoane, am mai primit două comenzi pentru dimineața următoare. Astăzi, am cumpărat un carnet de programări și îmi voi face o listă de deplasări regulate, așa cum a făcut frizerul din povestea dumneavoastră. Acum mă simt ca un om de afaceri!”

Am făcut aceeași sugestie și furnizorului meu de articole de galanterie. În curând, majoritatea clienților săi veneau pe bază de programare prealabilă.

Acești oameni au descoperit ceea ce am descoperit și eu și mulți de alte persoane din aproape toate domeniile vieții de afaceri — oamenii *preferă* să lucreze pe bază de programare!

1. Face economie de timp, lucru care îi ajută să elimine o mare parte din timpul irosit — o preocupare pentru majoritatea agenților de vânzări.
2. Cerându-i o programare, îi arătam clientului că știm cât este de ocupat. Instinctiv, acesta acordă o valoare mai mare timpului nostru. Când am o programare, sunt ascultat cu mai multă atenție, iar clientul are mai mult respect pentru ceea ce îi spun.

3. Face ca fiecare întrevedere să fie un eveniment. O programare îl scoate pe agentul de vânzări din categoria celor care vând pe stradă.

Vechiul meu coleg de cameră, Miller Huggins, s-a remarcat în baseball pentru startul său excelent, datorită căruia ajungea la bază foarte des. Pentru că rușea să ajungă la bază atât de des, marca în medie mai multe curse complete decât majoritatea jucătorilor. În vânzări, am descoperit că stabilirea întâlnirilor este ca atingerea bazei în baseball. La temelia vânzării stă obținerea întrevederii, iar secretul obținerii unor întâlniri bune, în care clientul este atent și politicos, constă în vânzarea întâlnirii. Întâlnirile sunt mult mai ușor de vândut decât radiourile, aspiratoarele, cărțile sau asigurările. După ce am avut acest lucru clar în minte, m-am simțit foarte ușurat. Nu am mai încercat să obțin din prima curse complete. Am încercat numai să ajung la prima bază!

Când dau telefon unei persoane cunoscute, pur și simplu îl rog să stabilem o întrevedere și, de obicei, o obțin fără să mi se pună vreo întrebare. Dar dacă este o persoană pe care nu am mai văzut-o niciodată, invariabil sunt întrebat: „Pentru ce doriți să ne întâlnim?”

Acesta este *momentul critic al abordării*. Imediat ce îi indic faptul că vreau să îi vând ceva, am pierdut, iar șansele mele de a obține o întrevedere mai târziu sunt compromise. Adevărul este că eu nu știu dacă el are nevoie de produsul pe care îl vând. Așa că, scopul unei întrevederi este o simplă discuție. Și totuși, chiar și în ziua de azi trebuie să fii atent să nu aluneci într-o conversație despre vânzarea produsului. Trebuie să mă concentrez pe un singur lucru, și numai unul: trebuie să vând o *întrevedere*.

Să vă dau un exemplu tipic: zilele trecute am reușit să vorbesc la telefon cu un domn care făcea călătorii de afaceri cu avionul, de peste 10 000 de mile lunar. Iată conversația noastră:

EU: Doamnă Aley, numele meu este Bettger, Frank Bettger. Sunt prieten cu Richard Flicker, îl mai ții minte pe Dick, nu-i așa?

ALEY: Da.

EU: Doamnă Aley, eu sunt agent de asigurări de viață. Dick mi-a sugerat să vorbesc cu dumneavoastră. Știu că sunteți ocupat, dar mă întreb dacă am putea avea o conversație de cinci minute săptămâna aceasta?

ALEY: În legătură cu ce doriți să mă vedeți — cu asigurările? Tocmai am cumpărat niște polițe noi de asigurare, cu câteva săptămâni în urmă.

EU: Nu-i nimic, doamnă Aley. Dacă voi încerca să vă vând ceva, va fi din vina dumneavoastră, nu a mea. Am putea să ne întâlnim pentru câteva minute mâine dimineață, să zicem în jurul orei 9.00?

ALEY: Am programată o întâlnire la 9.30.

EU: Ei bine, dacă vă răpesc mai mult de 5 minute, dumneavoastră veți fi cel vinovat, nu eu.

ALEY: Foarte bine. Atunci veniți la 9.15.

EU: Vă mulțumesc, doamnă Aley. Voi fi acolo.

În dimineața următoare, am dat mâna cu el în biroul său, mi-am scos ceasul din buzunar și i-am spus: „Mai aveți o întâlnire la 9.30, așa că mă voi limita la exact 5 minute.”

Am parcurs întrebările căr am putut da repede. Când cele 5 minute au expirat, am spus: „Ei bine, cele 5 minute s-au scurs. Doriți să îmi mai spuneți ceva, doamnă Aley?” Și în următoarele 10 minute, domnul Aley mi-a spus tot ceea ce doream să știu despre el.

Unele persoane m-au ținut și o oră peste cele 5 minute acordate inițial, în care mi-au spus totul despre ele; dar nu e niciodată vina mea, ci a lor!

Cunosc mulți agenți de vânzări foarte buni care nu lucrează cu programări când se duc la clienții lor obișnuiți, dar, punându-le câteva întrebări, descopăr că au anumite

zile în care îi vizitează și, de obicei, cam la aceeași oră. Cu alte cuvinte, *sunt așteptați*.

„Clienții nu vor veni la biroul tău.” Acestea sunt cuvintele care erau scrise cu litere mari pe peretele din biroul nostru. Eu am crezut întotdeauna că sunt adevărate. Până când, într-o zi, l-am auzit pe Harry Wright, un dinamic agent de asigurări din Chicago, vorbind la o întrunire. Harry a descoperit că, de fapt, clienții doreau să vină în biroul său. „Eu închei 65% dintre afaceri în biroul meu, spuse el. Întotdeauna sugerez biroul meu ca loc de întâlnire, explicând că nu vom fi întrerupți și că acolo ne putem încheia afacerile cel mai repede și mai convenabil.”

La început, mi-a fost teamă să fac asta. Dar am fost surprins să află că mulți oameni preferă să procedeze așa. Când vin la mine în birou, nu permit niciun fel de întreruperi. Dacă sună telefonul, răspund cam așa:

„Bună, Vernon. Puțin mai târziu vei mai fi în birou? Pot să te sun eu în 20 de minute? Sunt cu cineva acum și nu vreau să îl rețin. Mulțumesc, Vernon. Te voi suna eu.” Apoi închid telefonul și îi cer fetei de la recepție să nu îmi mai dea pe nimeni la telefon cât timp domnul Thomas e în birou cu mine. Clientul este întotdeauna plăcut impresionat de acest lucru.

Înainte de a pleca, dacă nu se grăbește foarte tare, îl prezint întotdeauna și altor persoane din firmă care m-au ajutat să-l servesc sau care mă vor ajuta mai târziu, dacă devine unul dintre clienții mei.

Cunosc mulți agenți de vânzări care consideră că aceasta este o ocazie excelentă de a-și plimba clienții prin birourile sau fabricile lor pentru a le arăta cum se produc bunurile.

Consențiți cu care este greu să fixați o întâlnire

Practica îmbunătățește tehnica oricui de a obține programări pentru întâlniri. Desigur, întotdeauna vor exista niște

persoane cu care vă va fi greu să vă întâlniți. Totuși, am descoperit că, dacă reușesc să ajung la ei, aceștia sunt cei mai buni clienți. Atât timp cât sunt politicoși, constat că nu li deranjează faptul că sunt insistenți. Iată câteva întrebări pe care le pun și câteva idei care m-au ajutat:

1. „Domnule Brown, există un moment care v-ar conveni mai mult, pentru o discuție? Care este cel mai bun moment pentru o discuție cu dumneavoastră — dimineața devreme sau după-amiaza târziu?”
„Pot să trec pe la dumneavoastră în seara aceasta?”
2. „La ce oră luați prânzul? Haideți să luăm masa împreună într-o zi, săptămâna aceasta. Vreți să luați masa mâine cu mine, la Clubul Union, pe la 12.00 sau 12.30?”
3. Dacă persoana este extrem de presată de timp, dar sinceră în privința faptului că dorește să ne întâlnim, uneori pun întrebarea: „Ați ieșit cu mașina în oraș astăzi?” Dacă spune „nu”, mă ofer să îl duc acasă cu mașina mea. Îi spun: „În felul acesta vom avea câteva minute împreună.”
4. Am fost surprins de numărul mare de persoane care, deși refuză să stabilească o oră fixă, acceptă să mă primească dacă stabilesc o întâlnire cu suficient timp înainte. De exemplu, vineri dimineața, când îmi plănuiesc muncă pentru săptămâna următoare, dacă dau un telefon și întreb: „Domnule Jones, voi fi în cartierul dumneavoastră miercuri viitoare. Vă deranjează dacă trec și pe la dumneavoastră?”, de obicei va fi de acord. Apoi îl întreb dacă este mai bine dimineața sau după-amiaza și uneori îmi va spune chiar el o oră.

După ce am făcut toate eforturile posibile, dacă simt că nu este sincer în încercările sale de a coopera, nu îl mai caut.

Unele dintre cele mai bune relații pe care le-am construit au fost cu persoane pe care mi-a fost foarte greu să le întâlnesc. Să vă dau un exemplu: mi s-a dat numele unui inginer antreprenor din Philadelphia. După ce l-am sunat de câteva ori, am aflat că rareori era în birou, cu excepția intervalului 7.00–7.30 dimineața.

În dimineața următoare, am intrat în biroul său la ora 7.00. Era în toiu iernii și afară era încă întuneric. El se uita peste niște scrisori pe care le avea pe birou. Dintr-odată, a înșfăcat o servietă mare și a fugit pe lângă mine. M-am dus după el până la mașină. Când deschidea portbagajul mașinii, s-a uitat la mine și m-a întrebat: „Despre ce doreți să vorbiți cu mine?”

I-am spus: „Despre dumneavoastră.”

El a spus: „Nu mă pot opri în dimineața asta să vorbesc cu nimeni.”

„Unde vă duceți în această dimineață?” am întrebat.

„La Collingswood, New Jersey”, mi-a răspuns el.

„Lăsați-mă să vă duc eu cu mașina”, am sugerat eu.

„Nu! Am în mașină foarte multe lucruri de care voi avea nevoie azi”, mi-a răspuns el.

„Vă deranjează dacă o să stau lângă dumneavoastră în timp ce conduceți?” am întrebat eu. „Putem vorbi în timp. Vom face economie de timp.”

„Cum vă veți întoarce?” m-a întrebat el. „Eu de acolo mă duc în Wilmington, Delaware.”

„Lăsați-mă pe mine să mă gândesc la drumul înapoi, nu este nicio problemă”, l-am asigurat eu.

„Haideți. Urați”, zâmbi el.

În momentul acela, nu știa nici măcar cum mă cheamă sau despre ce voiam să vorbim, dar m-am despărțit de el în Wilmington și m-am învârs în Philadelphia cu un tren de prânz și o comandă semnată în buzunar.

Am călătorit cu trenul la Baltimore, Washington și New York, cu clienți cu care alfel nu aș fi putut să mă întâlnesc ca să stau de vorbă.

Câteva lucruri importante despre conversațiile telefonice

M-am învățat să am mereu în buzunar o mulțime de fise ca să pot folosi telefoanele publice din orice loc. De fapt, de multe ori am ieșit din birou și m-am dus la telefonul din colț, pur și simplu pentru că în birou era prea mult zgomot.

După ce mi-am rezervat dimineața zilei de vineri pentru planificare, am început să telefoniez celor mai multe dintre persoanele cu care doream să mă întâlnesc în săptămâna următoare. Am fost uimit să descopăr cât de ușor îmi pot aranja întâlnirile, una după alta, pentru cea mai mare parte a săptămânii.

Mi-a trebuit mult timp până când am învățat să nu îmi fie frică să las mesaj unui client sau chiar unui viitor client, cu rugămintea de a mă suna. După ce îl sunam de mai multe ori și nu reușeam să dau de el, rămânea cu impresia că îl urmăresc pentru că eu doream ceva de la el. Am descoperit că, dacă îi lasam mesaj să mă sune el, clientul rămânea cu impresia că aveam un lucru pe care el îl dorea. Un lucru important pentru el.

După ce am recunoscut importanța faptului de a vinde în primul rând întâlnirea, am reușit să obțin toate întâlnirile la care mă puteam duce.

Dați-mi voie să mai repet o dată regula pentru care mi-a trebuit atât timp ca s-o învăț:

În primul rând, vindeți întâlnirea.

În al doilea rând, vindeți produsul.

CAPITOLUL 27

CUM SE PĂCĂLESC SECRETARELE ȘI OPERATOARELE TELEFONICE

Într-o zi, săptămâna trecută, am ascultat o lecție superbă despre cum se păcălesc secretarele și operatoarele telefonice. Luam prânzul, ca de obicei, cu un grup de cunoscuți la Clubul Union, când una dintre persoanele de la masa noastră, Donald E. Lindsay, președintele companiei Murlin din Philadelphia, ne-a spus o poveste:

„În dimineața asta, la noi la fabrică a venit un agent de vânzări care a cerut să vorbească cu domnul Lindsay. Secretara mea a ieșit și l-a întrebat dacă are programată o întâlnire cu domnul Lindsay. «Nu», a răspuns el, nu am o întâlnire programată, dar am niște informații importante pentru dănsul, pe care știu că va fi bucuros să le obțină.» Secretara mea l-a întrebat cum îl cheamă și pe cine reprezintă. El și-a dat numele, dar i-a spus că este o problemă personală. Atunci ea a replicat: «Eu sunt secretara particulară a domnului Lindsay. Dacă este vorba de o problemă personală, poate că mă pot ocupa eu. În acest moment, domnul Lindsay e foarte ocupat.»

«Acesta este o problemă personală», a insistat agentul. Cred că ar fi mai bine să vorbesc direct cu domnul Lindsay despre ea.»

Chiar în acel moment, ne explică Don, eram în atelierele fabricii, murdar pe mâini, pentru că lucram cu niște mecanici la un aparat cu care au avut probleme. M-am spălat pe mâini și am venit în birou.

Nu l-am recunoscut pe agent, dar s-a prezentat, a dat mâna cu mine și m-a întrebat dacă putem să stăm de vorbă cinci minute, la mine în birou. L-am întrebat: «Despre ce?» Și mi-a răspuns: «Este o problemă personală, domnule Lindsay, dar vă pot spune despre ce e vorba în câteva minute.»

Când am intrat în biroul meu, bărbatul a spus: «Domnule Lindsay, noi am pus la punct un serviciu de supraveghere a taxelor care vă poate ajuta să economisiți o sumă considerabilă. Nu luăm niciun ban pentru el. Nu ne trebuie de la dumneavoastră decât niște informații care vor rămâne strict confidențiale.»

Spunând asta, a scos din buzunar un chestionar și a început să îmi pună niște întrebări. I-am spus: «Știi puțin. Tu vrei să îmi vinzi ceva. Ce vinzi? Pe cine reprezintă?»

«Vă rog să mă scuzați, domnule Lindsay, spuse el, dar...»

«Ce companie reprezintă?» I-am întrebat eu.

«Compania de asigurări ABC. Eu...»

«Ieși afară! am spus eu. Ai intrat aici printr-un subterfugiu. Dacă nu ieși repede, te dau eu afară!»

Don Lindsay făcuse parte din echipa de lupte greco-romane când fusese student la Universitatea Pennsylvania. Cunoșcându-l pe Don așa cum cei mai mulți dintre noi îl știm, ne-a puznit râsul pentru că sigur știe *cum* să scoată pe cineva din ring! În timp ce ne povestea, am putut vedea, după felul cum se îmbujorase la față, că agentul de vânzări a făcut bine că a plecat repede.

Acest agent de vânzări arăta și vorbea foarte bine după cum ne spusese Don. Dar haideți să analizăm puțin modul său de abordare:

1. Nu îți fixează nicio programare prealabilă. L-a prins pe domnul Lindsay într-un moment nepotrivit, cum se întâmplă de obicei când nu există o întâlnire fixată.

2. I-a spus secretarei numele său, însă aceasta nu însemnă nimic, pentru că a eludat întrebarea «Pe cine reprezintă?», fapt care întotdeauna creează suspiciuni.
3. Când secretara i-a spus că domnul Lindsay e ocupat, el a lăsat să se înțeleagă că nu o crede — fapt care a supărat-o.
4. A intrat printr-un *subterfugiu*, distrugând orice șansă de a se mai putea întoarce vreodată la fabrica respectivă. Deși reprezenta o companie bună, a anihilat aproape orice șansă a vreunui reprezentant al companiei de a mai face vreodată afaceri în acea fabrică.

Experiența încercărilor de a ajunge la clienții ocupați m-a învățat că este mai mult o problemă de bun-simț, decât una de șmecherie. Mulți agenți de vânzări nu par să realizeze faptul că secretara unui om de afaceri poate fi atât de importantă pentru el. În multe cazuri, ea este puterea din spatele trombului. Am învățat că, dacă vreau să vorbesc cu persoana importantă, cel mai bine este să mă las în mâinile ei și, în cele mai multe cazuri, ea mă va conduce până la acel loc inviolabil *sanctum sanctorum*. La urma urmei, de multe ori, ea este șeful acestei persoane, cel puțin din punct de vedere al timpului alocat pentru întâlniri de afaceri. Când lucrăm cu secretara unui om de afaceri, lucrăm cu „mâna sa dreaptă”. Descopăr că am rezultate mai bune când mă las pe mâna ei, când sunt onest și sincer și îi arăt respect pentru poziția ei.

La început, încerc să aflui numele ei de la o altă persoană din birou. Apoi mă adresez întotdeauna spunându-i pe nume. Îi înscru numele printre informațiile de care am nevoie permanent, ca să nu îl uit niciodată. Mai târziu, când o sun ca să fixez o întrevvedere, de obicei îi spun: „Domnișoară Mallets, bună dimineața! Sunt Frank Bettger. Mă întreb dacă nu ați putea să îmi găsiți un spațiu de 20 de minute în programul

domnului Harshaw arătăi sau într-un alt moment, săptămâna aceasta?"

Îmi dau seama că multe secrete și asistențe sunt că este de datoria lor să se descotorosească de agenții de vânzări. Dar nu cred că șmecheriile și subterfugurile sunt o soluție bună în relația cu ele. Sigur că un om deștept, cu o personalitate puternică, poate trece de multe ori de secretară, fără să declare scopul vizitei. Un agent de vânzări volubil și cu mult tupeu poate să se strecoare din când în când, dar eu cred că cel mai bun mod de a păcăli o secretară sau o operatoare telefonică este să nu încerci niciodată să faci acest lucru!

CAPITOLUL 28

O IDEE CARE M-A AJUTAT SĂ INTRU ÎN „DIVIZIA A” ÎN VÂNZĂRI

Am descoperit cu surprindere că multe dintre ideile pe care le foloseam în vânzări le-am învățat prima oară în baseball. De exemplu, când jucam la Greenville, Carolina de Sud, managerul echipei, Tommy Stouch, mi-a spus într-o zi: „Frank, dacă ai putea să nimerеști mereu mingea, cluburile din prima divizie ar alerga după tine.”

„Știi cumva cum aș putea învăța să nimeresc mereu?” am întrebat.

Jesse Burkett nu nimeria mai des decât tine, mi-a spus Tom. Și, totuși, a devenit unul dintre cei mai buni jucători la bătaie din baseball!

„Cum a făcut asta?” am întrebat eu neîncrezător.

„Burkett s-a hotărât să învețe cum să lovească mingea, a spus Tommy, așa că se ducea în fiecare dimineață pe teren și lovea 300 de mingi. Plătea niște băieți să le adune în timp ce unul îl arunca. Jesse nu a încercat să lovească tare mingea, a eșuat o lovitură ușoară, până când sincronizarea sa a devenit perfectă.”

Această poveste suna prea bine. Trebuia să verific dacă era sau nu adevărată. Așa că am căutat informații: numai doi jucători avuseseră vreodată o medie mai mare de 400 lovituri bune într-un singur sezon. Unul dintre ei era Lajoie. Iar celălalt era Jesse Burkett!

Am fost atât de entuziasmat de idee, încât am încercat să mai conving câțiva jucători din echipă să încerce împreună

cu mine, dar ei mi-au spus că sunt nebun. Mi-au explicat că un nordist nu poate suporta soarele fierbinte din sud și dimineața și după-amiaza. Dar colegul meu de cameră, Ivy (Reds) Wingo, un jucător la prindere din Norcross, Georgia, mi-a zis că i-ar plăcea să încerce. Așa că am găsit niște puști care au fost fericiți să câștige niște bani de buzunar și am ieșit la exerciții dimineața devreme, înainte ca soarele să fie foarte puternic. Reds și cu mine am lovit fiecare 300 de mingi.

Am făcut niște bătătură destul de mari în palme, dar în afară de asta, nu am avut nicio problemă și ne-am distrat copios.

În vara aceea, Reds și cu mine am fost amândoi luați de echipa St. Louis Cardinals.

Ce are asta de-a face cu vânzările? Doar atât: la zece ani după ce am renunțat la baseball și începusem să vând deja de vreo doi ani, un sudist înalt și bine făcut, care se numea Fred Hagen, a fost transferat de la biroul companiei noastre din Atlanta, la cel din Philadelphia. Fred avea un zâmbet și o personalitate de un milion de dolari, dar nu vânduse până atunci decât fermierilor din sud, așa că a trebuit să își construiască tehnici de vânzare noi. A început să le exerseze pe mine.

Era aceeași idee pe care o învățasem prima oară în baseball. I-am povestit lui Fred despre Jesse Burkett, despre „Reds” Wingo și despre mine — cum loveam câte 300 de mingi. Fred a fost foarte entuziasmat de idee și a insistat să îmi încerc abordările pe el. Am continuat să ne exercșăm prezentările unul pe celălalt, până când le-am învățat pe din-afară. A ajuns să îmi placă la nebunie să fac o prezentare. Voiam să fac câte o prezentare tuturor persoanelor pe care le întâlneam! Rezultatul? Am început să am mai multe întâlniri. Când un agent de vânzări nu mai are suficiente întrevederi, de multe ori motivul este pierderea entuziasmului sau a interesului pentru propria prezentare.

Un ziarist a fost primit într-o seară în culise ca să-ți ia un interviu lui John Barrymore după cea de-a 56-a reprezentație cu Hamlet. Reporterul a fost nevoit să aștepte o oră și jumătate până la terminarea repetiției. Când marele actor a apărut în sfârșit, reporterul a spus: „Domnule Barrymore, sunt surprins că mai aveți nevoie de repetiții după 56 de spectacole pe Broadway. Sunteți considerat ca fiind cel mai bun Hamlet al tuturor timpurilor și un geniu al scenei!” Barrymore a pufnit în râs. „Ascultă, spuse el. Vrei să știi adevărul? Timp de cinci luni, nouă ore pe zi, am citit, recitat, studiat și recitat acest rol. Am crezut că nu voi reuși să îl învăț niciodată. De mai multe ori am fost pe punctul de a renunța. Am crezut că mi-am ratat vocația și că nu ar fi trebuit să mă apuc vreodată de actorie. Da, cu un an în urmă, am vrut să renunț, iar acum sunt considerat geniu. Nu este ridicol?”

Când am citit articolul, eram într-o situație foarte proastă. Acest lucru m-a determinat să îl rog pe managerul nostru să mă lase să fac o demonstrație în fața agenției noastre. După cum s-a uitat la mine, cred că nimeni nu-i mai ceruse așa ceva. Asta m-a pus oarecum în încurcătură, așa că am repetat de foarte multe ori. Pe măsură ce prezentarea mea devenea mai bună, aveam mai mult elan. Deveneam mai entuziasmat. În timp ce încercam să o perfecționez nu-a venit o idee nouă pentru final. La puțin timp de la demonstrație, am încheiat un contract important pe care știu că nu aș fi putut să îl închei dacă nu aș fi făcut toate acele repetiții. De fiecare dată când am fost rugat să fac o prezentare de vânzare în fața unui grup, eu am avut probabil mult mai mult de câștigat decât publicul meu. Mândria, presupun, mă face să mă pregătesc și să repet până când știu că sunt gata.

Cu puțin timp înainte de moartea sa, Knute Rockne, faimosul antrenor al echipei de fotbal a Universității Notre Dame din Indiana, a ținut un discurs în fața celei mai mari

organizații de vânzări din țară. Este unul dintre cele mai pragmatice și mai stimulatoare mesaje despre vânzări pe care le-am citit vreodată. Iată cea mai importantă parte a lui:

La Universitatea Notre Dame, mi-au trecut prin mână aproape 300 de băieți — atât veterani, cât și nou-veniți. De obicei, ei repetă lucrurile fundamentale și continuă să facă acest lucru până când mișcările de bază devin la fel de naturale și de esențiale ca respirația. Astfel, în timpul jocului, nu trebuie să se oprească și să se întrebe ce să facă mai departe, când e momentul să acționeze rapid. Același principiu se aplică și în vânzări ca și în fotbal. Dacă vrei să fii un as al vânzărilor, trebuie să cunoști bine *lucrurile fundamentale*, ABC-ul meseriei — atât de bine, încât să faci parte din tine. Trebuie să le știi atât de bine, încât indiferent în ce moment un client deviază de la încheierea unui contract, tu să îl aduci înapoi pe calea cea bună, fără ca vreunul dintre voi să realizeze conștient ce s-a întâmplat. Nu poți ajunge la această perfecțiune uitându-te în oglindă și felicitându-ți compania că te-a angajat. Trebuie să *exersezi*, să *exersezi* și iar să *exersezi*!

Asta l-a salvat pe John Barrymore și l-a împiedicat să renunțe, asta l-a ajutat să fie aclamat ca cel mai bun Hamlet al momentului.

Asta l-a ridicat pe Jesse Burkett de la nivelul de jucător slab și a făcut din el unul dintre nemuritorii baseballului! Până acum, numai *patru* jucători au reușit să realizeze recordul de peste 400 de mingi nimerite într-un singur sezon — Ty Cobb, Rogers Hornsby, Lajoie și Burkett.

Da, asta m-a ajutat și pe mine să ies din divizia B și m-a adus în divizia A, în baseball și în vânzări.

PE SCURT

1. Cel mai bun moment pentru repetarea unui discurs este imediat după ce ai conceput unul; este la fel și cu conversația pentru vânzarea unui produs. Toate lucrurile pe care ar fi trebuit să le spunei sau să nu le spunei ți sânt proaspete în minte. Scrie-le *imediat*!
2. Scrieți-vă discursul cuvânt cu cuvânt. Continuați să îl perfecționați. Citiți-l și recitiți-l până când îl veți ști. Dar nu îl învățați pe dinafară. Încercați să-l prezentați soției. Dacă este prost, ea vă va spune. Prezentați-l managerului. Și unui alt agent de vânzări. Rostiiți-l mereu, până când veți ajunge să vă placă la nebunie.
Knute Rockne a spus-o:
Exersați... Exersați... Exersați...

CAPITOLUL 29

CUM SĂ FACI CLIENTUL
SĂ TE AJUTE SĂ ÎI VINZI

Un vechi proverb chinezesc spune: „O demonstrație valorează mai mult decât o mie de cuvinte.” Am învățat că este o regulă bună să nu *spui* niciodată un lucru pe care îl poți demonstra. Și, mai bine: să nu demonstrezi niciodată un lucru pe care ar putea să îl demonstreze clientul. Lasă clientul să lucreze. Pune-l la treabă. Cu alte cuvinte: *lasă clientul să te ajute să îi vinzi.*

Haideți să luăm câteva exemple despre modul în care demonstrația a ajutat la realizarea unei vânzări:

1. General Electric și alte companii din același domeniu de activitate încercau de ani de zile să convingă consiliile directorate ale școlilor de nevoia de a instala iluminatul modern în sălile de clasă. S-au ținut multe conferințe... S-au spus mii de cuvinte... Rezultatul? *Niciunul!* Până când, unui agent de vânzări i-a venit o idee — demonstrația. În fața unui consiliu școlar dintr-un oraș, a ținut deasupra capului o vergea flexibilă de oțel. Apucând fiecare capăt al ei cu mâinile, a îndoit ușor vergeaua și a spus: „Domnilor, pot să îndoi această vergea până în acest punct și ea va reveni la loc (*lăsând vergeaua să se îndrepte*), dar dacă o îndoi dincolo de un anumit punct, ea se strică și nu își va mai reveni niciodată. (*Când a îndoit vergeaua dincolo de punctul în care își păstra*

elasticitatea, aceasta a pocnit ușor la mijloc și s-a rupt.) Așa este și cu ochii copilor dumneavoastră în sălile de clasă. Ochii lor vor suporta numai o cantitate limitată de efort. Dincolo de acel punct, vederea lor va rămâne *permanent* afectată!” Rezultatul? S-au strâns bani. Iluminatul modern a fost instalat imediat!

2. Haideți să vedem cum un lucru atât de simplu, cum este un chibrit, a fost folosit cu succes pentru a ilustra una dintre cele mai importante reguli ale vânzării unui consacrat producător național de frigidere: ținând un chibrit aprins în fața unui client, agentul de vânzări a spus: „Doamnă Hoornanny, frigiderul nostru este absolut silențios... este la fel de silențios ca și acest chibrit aprins.”
3. Cei mai mulți agenți de vânzări consideră că, din când în când, e necesar să le arate clienților cifre. Eu am descoperit că este mult mai bine când poți determina clientul să facă el însuși socotelile. Spun, pur și simplu: „Domnule Henze, vrei să scrieți aceste cifre pe măsură ce eu vi le citesc?” Am descoperit că omul e mai atent, mai interesat și mai puțin tentat să fie distras. Și, în același timp, este ideea lui! O înțelege mai bine. Se convinge singur cu cifrele sale. Cu alte cuvinte, trece la acțiune. Mai târziu, când mă apropii de sfârșit, îl las pe el să facă totalul. Spun din nou: „Domnule Henze, vrei să le scrieți și pe acestea?” Apoi repet totalul în câteva cuvinte: numărul unu... numărul doi... numărul trei... numărul patru... este un progres normal. *El însuși mă ajută să îi vând!*
4. În cadrul unei prezentări pline de haz pe care o ținam la un curs de vânzări în Portland, Oregon, un distribuitor angro de stofă din lână m-a văzut făcând o demonstrație unui „client” în legătură cu

- un nou tip de periută de dinți. Punând o lupă mare în mână „clientului”, i-am înmănat o periută normală și una *inovatoare*. Apoi am spus: „Uitați-vă cu lupa la aceste periute. Vedeti ce diferență este între ele?” Acest angrosist de stofă pierdea în fața adversarilor săi care vindeau stofă mai ieftină, pentru că nu putea să își convingă clienții că o calitate superioară înseamnă de fapt o economie. Așa că s-a hotărât să încerce demonstrația cu lupa, în același fel în care folosisem și eu lupa de buzunar pentru a demonstra calitățile periutei. „Am fost uimit, mi-a spus el mai târziu, când am văzut cât de repede recunoșteau clienții diferența. Vânzările mele au crescut imediat.”
5. Un vânzător de articole de galanterie din New York mi-a spus că a reușit să își mărească vânzările de haine bărbătești cu 40% când a decis să deruleze o reclamă în vitrina magazinului. Filmul promoțional arăta un bărbat îmbrăcat sărăcăcios care se prezenta la un interviu pentru un post și era dat afară rapid. Următorul candidat, bine îmbrăcat și îngrijit, primea imediat slujbă. *Hainele bune sunt o investiție bună*, spunea filmul în final.
 6. Prietenul meu, doctorul Oliver R. Campbell, unul dintre cei mai buni dentiști din Philadelphia, recunoaște valoarea demonstrațiilor. El face radiografii ale dinților pacienților și le proiectează pe perețele cabinetului. Pacienții stau și urmăresc filmul cu dinții și gingiile lor. Doctorul Campbell a spus că obosea încercând să își convingă pacienții să aibă înțelepciunea de a avea grija de dinții lor, înainte să fie prea târziu. După ce a început să le facă demonstrații, a obținut rezultatele urmărite.
 7. Iată o demonstrație pe care o folosesc în domeniul meu de activitate și care îi face pe oameni să treacă la

fapte. Obişnuiam să demonstrez rezultatele statistice și am descoperit că acest lucru este impresionant pentru oamenii bogați. Deci, pun un stilou negru pe birou chiar în fața clientului, alături pun o monedă strălucitoare de 25 de cenți și, în partea opusă ei, una de 15 cenți. Apoi întreb: „Știți ce reprezintă asta?” Omul va răspunde, de obicei: „Nu, ce este?” Eu zâmbesc și spun: „Stiloul sunteți dumneavoastră când veți muri; moneda de 25 de cenți reprezintă averea dumneavoastră în acest moment; moneda de 15 cenți arată cât a rămas pentru soția și copiii dumneavoastră, când executorii testamentari vor termina de plătit toate taxele și alte datorii.” Apoi spun: „Doamnăle Mehrer, dați-mi voie să vă pun o întrebare. Haideți să presupunem pentru câteva minute că ați murit luna trecută. Eu și dumneavoastră suntem executorii testamentari. Trebuie să convertim trei cincimi din proprietățile dumneavoastră în bani lichizi, ca să putem plăti aceste taxe. Cum vom face acest lucru?” Atunci, *il las să vorbească!*

În ultimii ani, s-au făcut progrese rapide în ce privește demonstrațiile. Ele reprezintă o metodă sigură de a vinde o idee. Dumneavoastră profitați din plin de ele?

PE SCURT

„O demonstrație valorează mai mult decât o mie de cuvinte.” Dacă este posibil, lăsați clientul să facă el înșuși demonstrația. Lăsați clientul să vă ajute să realizați vânzarea.

CAPITOLUL 30

CUM SĂ GĂSEȘTI CLIENȚI NOI ȘI SĂ ÎI TRANSFORMI PE CEI VECHI ÎN CUMPĂRĂTORI ENTUZIAȘTI

Zilele trecute încercam să calculez câte mașini am cumpărat în viața mea. Am fost surprins să descopăr că au fost în jur de 33.

Acum dați-mi voie să vă pun o întrebare: câți agenți de vânzări credeți că mi-au vândut cele 33 de automobile? Exact 33. Nu este uimitor? Niciunul dintre acești agenți de vânzări nu a încercat, după informațiile mele, să mă mai contacteze după ce am cumpărat mașina. Deși păreau foarte interesați de mine înainte de a cumpăra, nici măcar nu s-au deranjat să ridice receptorul și să mă sune ca să afle dacă totul este în regulă. Imediat ce le-am plătit și și-au luat comisionul, parcă au dispărut de pe fața pământului.

Este ceva neobișnuit? Fiți atenți, am întrebat peste 15 000 de oameni, care au venit la cursurile și conferințele pe care le-am ținut în toată țara, dacă au pățit la fel și mai mult de jumătate dintre ei au răspus „da”.

Acest lucru arată cumva că vânzările de automobile sunt altfel decât celelalte tipuri de vânzări? Agentul care vinde mașini are mai mult de câștigat dacă își uită clienții și își dedică tot timpul căutării de clienți noi? Iată deviza pe care o mare companie de vânzări a dat-o agenților săi: *nu uitați niciodată un client; nu lăsați niciodată clientul să vă uite.*

Ați ghicit, probabil. Este vorba de compania care vinde automobile Chevrolet. Adoptând această deviză, au reușit să ajungă pe locul întâi în lume la vânzările de automobile

IUBIȚI PROPRIETATEA CLIENTULUI

Cred că nu greșesc spunând că oricărei persoane care cumpără ceva îi place politețea, atenția și serviciul prompt. Așadar, nu vom pierde vremea discutând aceste lucruri. Haideți să vorbim deschis și să ne gândim la acest lucru exclusiv dintr-un punct de vedere egoist.

Gândindu-mă la cariera mea în vânzări, cel mai mare regret este că nu am petrecut de două ori mai mult timp sunându-mi clienții, studiind și deservind interesele lor. Sunt sincer și exact, când spun acest lucru. Aș putea să vă dau 100 de exemple din dosarele mele ca să vedeți că aș fi câștigat mult mai mult financiar, aș fi avut un consum nervos mai mic și aș fi depus mai puțin efort fizic — și bineînțeles, aș fi fost mai fericit.

Da, dacă aș putea să o iau de la început și să trăiesc din nou întreaga mea carieră, aș adopta ca deviză și aș agăța pe peretele din fața biroului următoarea frază: *nu uita niciodată un client; nu lăsați niciodată un client să te uite.*

Cu ani în urmă, am cumpărat o casă destul de mare. Îmi plăcea extraordinar de mult, dar m-a costat atât de mult, încât după ce am încheiat afacerea, m-am întrebat dacă nu cumva am făcut o greșală. Așa că am început să îmi fac griji. La două sau trei săptămâni după ce ne-am mutat în noua noastră casă, agentul imobiliar m-a sunat și mi-a spus că ar vrea să mă vadă. Era duminică dimineața. Când a sosit, eram foarte curios. S-a așezat și m-a felicitat pentru înțelepciunea de a fi cumpărat proprietatea respectivă. Și apoi, mi-a spus multe lucruri despre casă și o poveste interesantă despre zona respectivă. Mai târziu, m-a plimbat prin vecinătate, mi-a arătat alte case frumoase și mi-a spus numele proprietarilor. Unii dintre ei erau niște oameni destul de

importanți. M-a făcut să mă simt mândru. Agentul imobiliar a manifestat un entuziasm și o admirație mai mare pentru proprietatea mea, decât atunci când încerca să o vândă. Dar oricât ar fi lăudat-o, nu exista riscul să exagereze, pentru că vorbea despre proprietatea mea.

Vizita lui m-a făcut să nu mă mai gândesc că am făcut o greșală. M-a făcut fericit. I-am fost recunoscător. De fapt, în dimineața aceea am început să îl simpatizez foarte mult pe omul acela. Relația noastră a devenit mai mult decât o simplă relație între vânzător și cumpărător. Am devenit prieteni.

Acest lucru l-a costat o întreagă dimineață de duminică, în care s-ar fi putut întâlni cu un alt client. Totuși, peste o săptămână, l-am sunat și i-am dat numele unui bun prieten care era interesat de o proprietate din vecinătate. Prietenul meu nu a cumpărat proprietatea, dar în scurt timp, agentul i-a găsit exact ceea ce căuta și au făcut o afacere bună.

Într-o seară, în St. Petersburg, Florida, am vorbit la o întrunire despre acest subiect. În seara următoare, unul dintre cei prezenți în public a venit la mine și mi-a povestit întâmplarea următoare:

„În dimineața aceasta, o doamnă în vârstă, mică de statură, a intrat în magazinul nostru și a admirat o frumoasă broșă cu diamante. În final, a cumpărat-o și ne-a scris un cec. În timp ce împachetam cutia, mi-am adus aminte ceea ce ai spus dumneavoastră despre « a iubi proprietatea clientului ». Când îi dădeam pachetul, am început să laud broșa mai mult decât o făcusem când am vândut-o. I-am spus că de mult îmi plăcea. I-am spus că diamantul era unul dintre cele mai bune pe care le avusesem vreodată în magazin, că venea de la una dintre cele mai mari și mai bune mine de diamante din lume, care se afla în Africa de Sud, și că speram că va mai trăi mulți ani să o poarte și să se bucure de ea.

Știi, domnule Bettger, spuse el, i s-au umplut ochii de lacrimi și a spus că o făcusem atât de fericită — pentru că începuse să își facă griji și să se întrebe dacă nu cumva făcuse o prostie cheltuind atâția bani pentru sine, pe o bijuterie. Am condus-o până la ușă, i-am mulțumit sincer și am întrebat-o dacă nu vrea să mai treacă pe la noi. Peste o oră, bătrâna doamnă s-a întors cu o prietenă care se cazase la același hotel. M-a prezentat prietenei sale de parcă ar fi fost fiul ei și m-a rugat să le prezint produsele din magazin. A doua doamnă nu a cumpărat ceva la fel de scump ca prima, dar a cumpărat totuși. Și când m-am despărțit de ele la ușa magazinului, știam că mi-am făcut două noi bune prietene.”

Nu știu niciodată când cineva te evaluează. Cu am în urmă, o doamnă în vârstă, prost îmbrăcată, a intrat într-un magazin. ceilalți funcționari nu au băgat-o în seamă, dar un tânăr angajat nu numai că a ajutat-o politicos, dar i-a dus și bagajele până la ieșire. Văzând că plouă, i-a deschis umbrela, a luat-o de braț și a condus-o până la colț, unde a urcat-o într-un autobuz. Peste câteva zile, șeful magazinului a primit o scrisoare de la Andrew Carnegie, care-i mulțumea pentru politetea cu care fusese tratată mama sa, și o comandă pentru mobilarea unei noi case pe care tocmai o construise.

Vrei să știi ce s-a întâmplat cu tânărul funcționar care a fost atât de drăguț cu un client? Acel agent de vânzări este azi șeful unui mare magazin, dintr-un oraș important din est.

Cu câțva timp în urmă, l-am întrebat pe domnul J.J. Pocock, care își are birourile în Philadelphia și este unul dintre cei mai mari distribuitori de frigider de din țară: „Care este cea mai bună sursă de afaceri noi?” Domnul Pocock mi-a răspuns cu un singur cuvânt: „Utilizatorii.” Apoi a adăugat date concrete cu o forță pe care nu o voi uita niciodată. Și și-a susținut afirmațiile cu niște statistici atât de convingătoare, încât a doua zi deja încercam să văd dacă nu reușesc și eu.

A funcționat ca prin minune. Întotdeauna funcționează. Nu se poate altfel! Iată ce mi-a spus domnul Pocock:

„Clienții recenți sunt cea mai bună sursă de afaceri noi. Clienții recenți!”

Le-am întrebat de ce. El mi-a răspuns: „Clienții recenți sunt entuziaști și fericiți de noua lor achiziție, mai ales de un nou aparat pe care îl folosesc. De obicei, sunt încântați și mândri de el. Sunt nerăbdători să le spună și prietenilor și vecinilor. Agenții noștri de vânzări fac vizite la domiciliu, la aproximativ o săptămână de la instalarea noului produs. Se interesează dacă utilizatorul nu are probleme cu noul frigider sau noul aparat electrocasnic. Îi dau sfaturi și îi oferă ajutor sau asistență tehnică. De la acești clienți noi poți obține mult mai mulți clienți potențiali decât prin orice alt mijloc de publicitate.”

Domnul Pocock mi-a povestit despre cercetările pe care le face compania sa, în diferite zone din țară. Rezultatele erau peste tot aceleași. De exemplu, într-un oraș tipic din vest, din 55 de cumpărători chestionați, agenții de vânzări făcuseră vizite la domiciliu doar la 17. Dintre aceștia, 8 au dat agenților de vânzări numele unor persoane interesate, pe care le-au sunat și cărora le-au vândut aparate de 1 500 de dolari. Simpla polițete a produs imediat vânzări de 1 500 de dolari. Dar, ascultați acest lucru: dacă toți cei 55 de noi proprietari ar fi fost vizitați prompt, ce s-ar fi întâmplat? Haideți să calculăm:

$$1\,500 \$: 17 \text{ vizite} = 90 \$/\text{vizită},$$

$$90 \$ \times 55 = 4\,950 \$!$$

Domnul Pocock a spus: „Experiența ne-a învățat această lecție: după ce le-ai vândut, nu uita de ei!”

Iată un alt lucru important pe care mi l-a spus: „Mai mult de jumătate dintre cumpărătorii pe care îi chestionăm

ne spun că o rudă sau un prieten a fost cel care le-a trezit pentru prima oară interesul de a cumpăra un anumit produs.”

Ultimul lucru pe care mi l-a spus domnul Pocock a fost: „Dacă ai grijă de clienții tăi, și ei vor avea grijă de tine.”

Mulți ani am purtat mereu în buzunar o scrisoare de recomandare. Rareori se întâmplă să nu obțin unul sau doi clienți noi când o folosesc. Cu o mică modificare, poate că o veți putea folosi și dumneavoastră:

Domnul William R. Jones
Real Estate Trust
Philadelphia, Pennsylvania

Dragă Bill,

Dă-mi voie să ți-l prezint pe Frank Bettger. După părerea mea, este unul dintre cei mai calificați agenți de asigurări de viață din Philadelphia. I-am acordat toată încrederea mea și l-am urmat sfaturile.

Poate că tu nu te-ai gândit până acum la o asigurare de viață, dar știu că vei avea numai de câștigat dacă îl vei asculta pe domnul Bettger, pentru că el dispune de niște idei și servicii foarte interesante, care îți vor fi utile ție și familiei tale.

Al tău sincer,
Bob

Dă-mi voie să vă arăt cum am folosit scrisoarea de curând. Am citit într-un ziar de dimineață că niște prieteni de-ai mei, compania Murphy Quigley, o importantă firmă de construcții, au primit un nou contract. În 20 de minute, vorbeam deja cu Robert Quigley la telefon, pentru a stabili o întâlnire. Când am intrat în biroul particular al domnului Quigley, a fost ușor să îi adresez un zâmbet larg și fericit: „Felicitări, Bob!”

Când îi strângeam mâna, m-a întrebat: „Pentru ce?”

I-am spus: „Am citit azi dimineață în *Inquirer* că ai primit un contract pentru extinderea clădirii U.G.I.”

„Ah, mulțumesc”, zâmbi el. Vă întrebați dacă era încântat? Cum putea să nu fie? I-am rugat să îmi spună cum a fost. Apoi l-am ascultat!

În final, am spus: „Uite Bob, când ți-ai pregătit oferta, ai cerut probabil alte oferte de la mai multe firme subcontractante, nu-i așa?”

„Sigur”, răspuse el.

Am scos din buzunar scrisoarea de prezentare. Dându-i scrisoarea, i-am spus: „Bob, probabil ai promis deja contractul uneia dintre firmele subcontractante care ți-a oferit prețuri mai mici, nu-i așa?”

Îmi răspunse zâbind: „Da, la vreo două.”

Când a terminat de citit scrisoarea, m-a întrebat: „Ce vrei să fac, să scriu această scrisoare pe o hârtie cu antetul nostru și să ți-o dau pentru unul dintre antreprenori?”

Am ieșit din birou cu patru scrisori de prezentare: pentru firmele care se ocupau cu instalațiile tehnico-sanitare, încălzirea, instalația electrică, vopsitul și zugrăvitul clădirii.

Nu întotdeauna este convenabil pentru un om de afaceri să îmi dea o scrisoare de recomandare, așa că am la mine niște note de recomandare (de 12 x 7 centimetri), care arată cam așa:

Către HERBERT E. DONNER

Îl recomand pe

FRANKLIN L. BETTGER

Harry Schmidt

Prietenul meu scrie în partea de sus a cartonașului numele viitorului client și apoi semnează în partea de jos.

Dacă ezită, îi spun: „Dacă prietenul tău ar fi acum aici, nu ai ezita să mă prezinți, nu-i așa?”

De obicei, spune: „Nu, sigur că nu.” Apoi îmi scrie cartonașul. De obicei, îmi dă mai multe.

Uneori, clientul refuză să îmi dea numele cuiva. Acum un an, un tip foarte rece și calculat mi-a răspuns cam așa: „Nu v-aș recomanda nici celui mai aprig dușman al meu!”

„De ce?” l-am întrebat.

El mi-a spus: „Uite ce e, Bettger, ardeți agenții de asigurare. Nu suport să îi văd intrând pe ușă. Dacă unul ar intra vreodată pe ușa mea și mi-ar spune că a fost trimis de prietenii mei, aș fi negru de supărare! Și l-aș suna pe cel care mi l-a trimis să-i spun acest lucru. Dacă ai fi orice altceva în afară de agent de asigurare, nu mi-ar păsa!”

El a fost într-adevăr de o sinceritate brutală. Dar eu am reușit să zâmbesc și să spun: „Nu face nimic, domnule Blank, cred că înțeleg ce simțiți. Am să vă spun ce voi face. Dați-mi numele unui cunoscut care nu a împlinit încă 50 de ani și câștigă bani. Vă promit că nu voi menționa niciodată numele dumneavoastră.”

„Să vedem”, zise el. „În aceste condiții, dacă poți, du-te la Carroll Zeigler, un producător de instrumente chirurgicale. El are în jur de 41 de ani și îi merge foarte bine.”

I-am mulțumit pentru informație și i-am promis din nou că nu îi voi pomeni numele.

M-am dus direct la fabrica domnului Zeigler. Când am intrat, am spus: „Domnule Zeigler, numele meu este Bettger. Lucrez în domeniul asigurărilor de viață. Un prieten comun mi-a dat datele dumneavoastră, cu promisiunea că nu îi voi pomeni numele. Mi-a spus că ați avut mult succes în afaceri și că sunteți un om cu care ar fi bine să vorbesc. Puteți să îmi

acordai cinci minute acum sau preferai să trec pe la dumneavoastră altă dată?"

"Despre ce doriți să vorbiți cu mine?" mă întreabă el.

"Despre *dumneavoastră*", am răspuns eu.

"Despre ce anume? Dacă e vorba de asigurări, nu mă interesează."

"Foarte bine, domnule Zeigler, am spus eu. Nici eu nu vreau să vorbesc astăzi cu dumneavoastră despre asigurări. Îmi puteți acorda cinci minute?"

M-a ținut exact cinci minute. În acest timp, am putut afla de la el toate informațiile de care aveam nevoie.

De atunci, i-am vândut domnului Zeigler de trei ori asigurări de o valoare substanțială. Iată un lucru straniu: am devenit buni prieteni și, totuși, nici măcar o dată, nu m-a întrebat cine m-a trimis.

Care este cel mai bun moment de a folosi recomandarea unui client? În șase zile? În șase săptămâni? Eu am descoperit că cel mai bine este să te duci la el în șase minute sau cât de repede poți să ajungi acolo. O nouă pistă este extrem de fierbinte! Dacă nu mă duc imediat, cât timp sunt entuziasmat de perspectivă, recomandarea rămâne pe undeva prin dosarele mele și îmi dispare interesul pentru ea. Când o scot mai târziu dintr-un dosar este așa cum spune John Lord, unul dintre cei mai buni agenți de vânzări tineri de la compania mea: "Arată ca o pâine veche."

Nu știu niciodată ce se află în spatele uneia dintre aceste piste. De multe ori, prietenul care îmi dă recomandarea e la curent cu o anumită situație urgentă, pe care nu dorește să mi-o expună.

A fi recunoscător

Iată un gest de politețe despre care am aflat că este la fel de important ca și procurarea unei recomandări. Indiferent

ce se întâmplă, bine sau rău, întotdeauna îl informez despre cum au decurs lucrurile și pe prietenul care a avut încredere să îmi dea recomandarea. Dacă nu îi transmit nimic, sigur se va simți ofensat. Poate că nu îmi va spune acest lucru niciodată, dar îmi va purta pică pentru asta. Știu din experiență. Am fost în ambele situații și am simțit reacția nefavorabilă, atât a celui care a primit o recomandare, cât și a celui care a dat-o.

Mai mult, când îi spun celui care m-a recomandat că am vândut ceva și îi arăt cât îi sunt de recunoscător, prietenul meu pare la fel de fericit ca și mine. Dacă nu reușesc să vând, îl sun și îi povestesc exact cum s-au petrecut lucrurile. Este surprinzător cât de des se întâmplă să îmi sugereze o altă pistă, mai bună.

De curând, am luat masa cu președintele unei bănci importante dintr-un oraș din vest. El mi-a dat o scrisoare tip, considerată de ei ca fiind cea mai eficientă în exprimarea aprecierii față de clienții care au recomandat banca prietenilor:

Dragă domnule Brown,

Vreau să îmi exprim recunoștința sinceră pentru faptul că l-ați adus pe domnul Smith la noi. Spiritul de prietenie și cooperare de care ați dat dovadă prezentându-l pe domnul Smith și pe alți prieteni ai dumneavoastră la banca noastră, ne-a făcut foarte multă plăcere. Întotdeauna vom fi nerăbdători să vă oferim aceeași calitate a serviciilor pe care dumneavoastră și prietenii dumneavoastră o așteptați de la noi.

Al dumneavoastră sincer,

Cu mulți ani în urmă, am avut marea bucurie de a-l vedea pe Willie Hoppe câștigând campionatul mondial de biliard. Am fost surprins să văd cât timp stă să studieze

niște mișcări simple, pe care chiar și eu aș fi putut să le fac. Cursând, am descoperit că el nu studia mișcările acelea simple, ci se gândea cum avea să plaseze bilele și să își asigure poziția pentru următoarea lovitură și poate chiar pentru următoarele 12 lovituri. Adversarul lui Hoppe părea la fel de bun, dar își lăsa prea des o poziție proastă pentru următoarea lovitură.

Acum înțeleg mai bine cum a putut să atingă acel record incredibil, de peste 15 milioane de puncte înscrise la biliard. A fost timp de 43 de ani campion mondial. Încercați să egalați această performanță în orice alt sport!

Marea lecție pe care am învățat-o de la Willie Hoppe în seara aceea și care mi-a rămas pentru totdeauna în minte a fost următoarea: *este la fel de important să îți asiguri poziția pentru pasul următor în vânzări, ca și în biliard. De fapt, este sângele care susține viața afacerii noastre!*

L-am auzit pe Robert B. Coolidge, vicepreședintele companiei de asigurări de viață Aetna din Hartford, Connecticut, formulând acest lucru așa: „Prospectarea pieței este ca bărbieritul... dacă nu faci zilnic ceva în acest sens, devii foarte repede un vagabond.”

PE SCURT

1. „Nu uitați niciodată un client; nu lăsați niciodată clientul să vă uite.”
2. „Dacă aveți grijă de clienții dumneavoastră, și ei vor avea grijă de dumneavoastră.”
3. Iubiți proprietatea clientului.
4. Clienții recenți sunt cea mai bună sursă de afaceri noi... și de alți clienți noi!
5. Care este cel mai bun moment de a folosi recomandarea unui client? În șase zile? În șase săptămâni?

Eu am descoperit că cel mai bine este te duci la el în șase minute.

6. Nu uitați să vă exprimați recunoștința pentru o recomandare făcută. Comunicați-i celui care v-a făcut recomandarea rezultatele obținute, indiferent dacă sunt bune sau rele.
7. Pregătiți-vă poziția pentru următoarea lovitură.

CAPITOLUL 31

ȘAPTE REGULI PE CARE LE APLIC LA ÎNCHIEREA UNEI VÂNZĂRI

Amințiți-vă cât de descurajat ajunsesem, încât era să renunț, dacă nu mi-ar fi venit ideea, într-o duminică dimineață, să încerc să găsesc sursa grijilor mele.

În primul rând, m-am întrebat: „Care este problema?” Era următoarea: nu aveam venituri suficiente de mari prin raportare la numărul amepitor de întâlniri pe care le aveam. Totul mergea foarte bine cu viitorul client, până când venea momentul să închei un contract. Atunci clientul spunea: „Ei bine, o să mă mai gândesc, domnule Bettger. Mai treceți pe la mine.” Timpul pe care îl pierdeam în următoarele întâlniri cu aceeași persoană mă făcuse să ajung depresiv.

În al doilea rând, m-am întrebat: „Care sunt soluțiile posibile?” Ca să aflu răspunsul, mi-am scos însemnările pe ultimul an și am studiat cifrele. Am făcut o descoperire uimitoare! 70% dintre contracte fuseseră încheiate la prima întrevvedere. 23%, la a doua. Și numai 7% la a treia, a patra sau următoarele întâlniri. Cu alte cuvinte, îmi pierdeam jumătate din zi cu afaceri care îmi aduceau numai 7% din câștig. Răspunsul era evident. Am renunțat imediat la toate contractele care nu se încheiau la a doua întâlnire și mi-am folosit timpul rămas pentru a căuta noi clienți. Rezultatele au fost uimitoare. Valoarea întâlnirilor mele a crescut rapid de la 2,80 dolari la 4,27 dolari.

Această concluzie este valabilă în orice domeniu al vânzărilor? Probabil că ați răspuns deja la această întrebare.

Să vă dau un exemplu. Timp de doi ani, un mare concern industrial a făcut o cercetare a rapoartelor predate de întregul personal din departamentele lor de vânzări. Au constatat cu uimire că 75% dintre produse erau vândute după a cincea întrevvedere! Dar, fiți atenți: au mai descoperit și că 83% dintre agenții de vânzări cu venituri mai mici renunțau să mai treacă pe la clienții cărora nu putuseră să le vândă înainte de a ajunge la cinci întrevederi!

Ce dovedește acest lucru? Dovedește din nou importanța unor însemnări complete și a examinării lor regulate. Valoarea enormă a acestei activități, atât pentru agenții de vânzări, cât și pentru companie, a fost demonstrată atât de des, încât mă întreb de ce nu se hotărăsc toți directorii de vânzări să o facă *absolut obligatorie*.

Deși descoperirea pe care am făcut-o mi-a permis să îmi dublez veniturile, eliminând întâlnirile care veneau după a doua întrevvedere, cifrele mi-au arătat și faptul că nu reușeam să vând decât la 1 din 12 întâlniri. Tot nu știam cum să fac oamenii să ia o hotărâre.

Apoi, într-o seară, la scurt timp de la această întâmplare, am avut norocul să îl aud vorbind pe dr. Russell H. Conwell, fondatorul Universității Temple, la sediul central Y.M.C.A., din Philadelphia. Tema sa era: „Patru reguli ale unui discurs bun”. Aproximându-se de finalul discursului său interesant, dr. Conwell a spus: „Numărul patru. Chemarea la acțiune! Iată punctul în care pierd atâția vorbitori, de altfel foarte buni. Își câștigă cauza la nivel general, dar nu reușesc să atragă publicul, nu câștigă suportul lui. Îl amuză, îl distrează, dar nu reușesc să îi vândă nimic.” Asta a creat premisele pentru atingerea momentului culminant al discursului...

Chemarea la acțiune! Acesta era punctul în care euașem. Am început să citesc tot ce puteam găsi despre încheierea unei tranzacții. Astfel am aflat că s-a scris mai multe despre asta decât despre oricare altă etapă a vânzării. Am vorbit

cu cei mai buni agenți de vânzări și am aflat ceea ce aveau ei de spus despre chemarea la acțiune. Din toate acestea, precum și din alte surse care au venit din propria experiență, am sintetizat șapte reguli excepționale, care sunt răspunzătoare pentru tot ceea ce am reușit eu în demersul de a-i determina pe oameni să ia o hotărâre:

1. Păstrați argumentele decisive pentru finalizarea afacerii

În nerăbdarea mea de a vinde, foloseam argumentele decisive prea devreme în cadrul discuției. Am învățat că o vânzare de succes obișnuită parcurge patru pași: (1) Atenția, (2) Interesul, (3) Dorința și (4) Finalul.

Când am început să îmi păstrez argumentele finale pentru încheiere, i-am permis posibilului client să evalueze planul meu fără să îl influențez în vreun fel. Am evitat astfel apariția unei rezistențe puternice față de produs. Apoi, când venea momentul acțiunii, aveam un motiv pentru care să fiu entuziasmat! Argumentele și replicile menite să îl hotărască pe client erau primite mai bine; aveau mai multă putere. În loc să mă forțez să fiu plin de entuziasm, de multe ori trebuia să îmi temperez elanul. Și am aflat că *entuziasmul temperat* este cea mai eficientă cale în trezirea entuziasmului clientului la sfârșitul prezentării.

2. Rezumați

Am descoperit că un rezumat bine făcut este cea mai bună bază pentru punctul culminant al vânzării. Cât de lung trebuie să fie un rezumat? Un test excelent a fost creat de unul dintre cei mai buni directori de vânzări pe care-i cunosc. El obligă pe fiecare vânzător să rezume avantajele

produsului său, ținând în mână un chibrit aprins. În orice caz, un rezumat trebuie să fie scurt.

Mi se pare că am rezultate și mai bune atunci când pot face clientul să rezume. Îl fac să intre în acțiune. Îi spun: „Vrei să scrieți câteva lucruri?” După care îi repet în câteva cuvinte rezumatul: „Numărul unu... Numărul doi... Numărul trei... Numărul patru...” Este un proces natural care se îndreaptă spre punctul culminant al vânzării, atunci când cumpărătorul ține pasul cu dumneavoastră, până în momentul în care vă va ajuta el însuși să îi vindeți produsul.

3. Rosiți fraza magică

După ce prezint un plan și îl rezum, mă uit la viitorul meu client și îl întreb: „Vă place?”

Este surprinzător cât de des mi se răspunde: „Cred că îmi place.” Presupun că asta înseamnă că va cumpăra, așa că nu mai aștept niciun moment. Încep să-i pun întrebările necesare și să scriu răspunsurile lui pe formularul de comandă. Încep întotdeauna cu întrebările neimportante. După ce a început să îmi dea răspunsurile, rareori mai retractează. Când există alternative în plan, îl fac să aleagă între ele.

Cred că este important să vă spun acum faptul că, în timpul prezentării, încerc să obțin câteva răspunsuri afirmative de la client. De exemplu, după ce îi arăt o calitate a produsului, îl întreb: „Credeti că este o idee bună?” De obicei, acesta dă din cap și spune: „Da.”

4. Încurajați obiecțiile

Mi-a trebuit mult timp ca să înțeleg că cei mai buni clienți sunt cei care obiectează. Am fost surprins când am aflat că multe dintre obiecțiile care mă dădeau gata erau de fapt semnale că persoana e gata să cumpere. De exemplu:

„Nu mi-o pot permite... Mai veniți în ianuarie... Mai veniți la primăvară... Vreau să mă mai gândesc... Vreau să vorbesc și cu soția... Prețul dumneavoastră e prea mare. Pot găsi asigurări de viață mai ieftine.”

Am învățat că asemenea obiecții *nu* sunt refuzuri. Să luăm un exemplu: Dacă obiecția sună așa: „Nu mi-o pot permite”, de fapt, clientul îmi spune că *vreă să cumpere*. Așa că singura problemă în acest caz este să îi arăt cum poate plăti asigurarea respectivă. Oamenilor le displace rareori când un agent de vânzări este insistent și se impune, dacă o face în interesul lor. De fapt, chiar îi permit acest lucru și îl respectă mai mult pentru asta.

3. Întrebați: De ce?... În afară de asta...?

Trebuie să mă întorc la expresia: „În afară de asta...” Încerc să păstrez această întrebare pentru final, ca un ultim atu. Folosesc întrebarea „De ce?” pe tot parcursul discuției, în diferite forme. Poate că nu folosesc întotdeauna aceste cuvinte, dar întreb totuși același lucru.

Să vă dau un exemplu — o vânzare pe care mi-a descris-o un agent de vânzări care a participat la unul dintre cursurile noastre, în Chattanooga, Tennessee, acum câțiva ani. Acest agent de vânzări ajunsese la acea parte a discuției în care clientul spune: „Nu voi face nimic acum... mai câștigați-mă în toamnă — după 15 septembrie.”

„În acest punct, m-am blocat”, mi-a spus agentul de vânzări.

Ascultați cum i-a pasat mingea înapoi clientului la următoarea întrevvedere, produsul de vânzare fiind un curs de afaceri:

CLIENTUL: ...Mai treceti pe la mine după 15 septembrie.

AGENTUL DE VÂNZĂRI: Domnule Carroll, dacă șeful dumneavoastră v-ar chema mâine dimineață în biroul său și

v-ar oferi o mărire de salariu, nu i-ați spune: „Nu, mai câștigați-mă după 15 septembrie”, nu-i așa?

CLIENTUL: Nu, sigur că nu. Ar crede că sunt nebun.

AGENTUL DE VÂNZĂRI: Ei bine, nu cumva chiar asta îmi spuneți și dumneavoastră acum? Scrieți numele dumneavoastră aici (îndicând o linie punctată), exact așa cum l-ați scris sus și până la 15 septembrie veți fi parcurs deja câteva lecții.

CLIENTUL (luând formularul de înscriere): Lăsați-mi formularul și toate materialele informative pe care le mai aveți și eu voi lua legătura cu dumneavoastră săptămâna viitoare.

AGENTUL DE VÂNZĂRI: De ce nu semnați acum?

CLIENTUL: Nu cred că ar trebui să mă însor la curs chiar acum.

AGENTUL DE VÂNZĂRI: De ce?

CLIENTUL: Păi... Nu-mi pot permite.

AGENTUL DE VÂNZĂRI: (pauză)... În afară de acest lucru, vă mai gândiți la altceva?... Nu mai este nimic care să vă rețină de la această importantă decizie?

CLIENTUL: Nu, acesta este singurul motiv. Parcă niciodată nu am suficienți bani.

AGENTUL DE VÂNZĂRI: Domnule Carroll, dacă ați fi fratele meu, v-aș spune ceea ce vă voi spune acum.

CLIENTUL: Ce anume?

AGENTUL DE VÂNZĂRI: Scrieți-vă numele aici acum și haideți să începem!

CLIENTUL: Care este cea mai mică sumă pe care o pot plăti acum și cât va trebui să plătesc în fiecare lună?

AGENTUL DE VÂNZĂRI: Dumneavoastră spuneți-mi suma pe care o puteți plăti acum și eu o să vă spun dacă puteți începe cursul.

CLIENTUL: 25 de dolari acum și 10 dolari lunar ar fi suficient?

AGENTUL DE VÂNZĂRI: S-a făcut. Scrieți-vă numele aici (x....) și ați făcut primul pas.

CLIENTUL (*semnează formularul de înscriere*).

6. Rugați clientul să își scrie numele aici:

X.....

Întotdeauna pun cu creionul un semn vizibil în locul unde clientul trebuie să semneze. Îi dau pur și simplu stiloul și, arătându-i semnul, îi spun: „Vreți să vă scrieți numele aici, la fel cum l-am trecut eu sus?” De câte ori este posibil, am cererea gata completată. Cel puțin, întotdeauna încerc să fie deja scrise numele și adresa în partea de sus a cererii.

7. Verificați comanda — nu vă temeți de bani

Însemnările agenților de vânzări care au succes arată că a cere bani lichizi odată cu comanda este unul dintre factorii cei mai importanți care contribuie la încheierea unei afaceri. În aceste condiții, cumpărătorul acordă mai multă valoare și apreciază mai mult produsul sau serviciul oferit de dumneavoastră. După ce a plătit ceva, simte că produsul este proprietatea sa. Când un client are timpul să treacă în revistă și să analizeze singur problema, uneori decide să amâne acțiunea, dar nicio persoană nu a anulat o comandă pentru care a dat deja un avans.

Momentul cel mai potrivit pentru a încheia afacerea

Când este momentul potrivit să încheiem contractul? Uneori, chiar în primele minute. Alteori, abia după o oră — sau două! Cum știți când a venit momentul să încheiați contractul? Ați urmărit vreodată un boxer în acțiune?

Joe Louis a fost unul dintre boxerii cu cel mai bun final, dintre toți cei care au urcat vreodată în ring. L-am văzut pe Joe încheind trei meciuri de campionat. Mulțimea îl urmărea cu respirația ținută, pentru că Joe era întotdeauna în alertă, testându-și adversarul, așteptând cu răbdare ultimul moment. Uneori, acel moment venea imediat după prima rundă. Alteori, abia după 10 sau 12 runde. Dar Joe urmărea orice semnal de apropiere a sfârșitului. Dacă descoperea că greșise, acest maestru al finalurilor își relua „vânzarea”. El știa că fiecare încercare îl putea aduce mai aproape de momentul potrivit. Și cu toate astea, nu părea niciodată prea nerăbdător.

După ani de experiență, am constatat că procesul meu de vânzare s-a îmbunătățit treptat și am devenit din ce în ce mai puțin conștient de orice efort important de a încheia un contract. Dacă *abordarea* mea a fost bună și am fost în stare să creez suficient *interes* și *dorință*, atunci, când vine momentul să trec la *acțiune*, clientul este pregătit și dornic să cumpere.

Eu am încercat să explic, foarte pe scurt, cum folosesc anumite idei care mi-au fost *mereu* utile, lucruri despre care cred că pot fi folosite în orice fel de vânzare.

Obişnuim să port în buzunar niște cartonașe pe care erau tipărite șapte lucruri. Cu litere groase, pe marginea de sus a unui, erau scrise următoarele cuvinte:

ACEASTA VA FI CEA MAI BUNĂ ÎNTĂLNIRE PE CARE AM AVUT-O VREODATĂ

Chiar înainte de a intra în biroul unei persoane, mi le repetam mie înșami. Devenise un obicei. Și, chiar și azi, mă surprind deseori repetându-le.

Adevărata valoare a acelor cartonașe de 9 × 15 centimetri era următoarea: după o întrevvedere infructuoasă mă verificam cu cartonașele ca să văd unde am greșit sau ce aș fi putut face altfel. Acesta era de fapt testul real!

PE SCURT

ACEASTA VA FI CEA MAI BUNĂ ÎNTÂLNIRE
PE CARE AM AVUT-O VREODATĂ.

1. Păstrați argumentele finale pentru sfârșit. Cele patru etape ale unei vânzări obișnuite: (1) Atenția, (2) Interesul, (3) Dorința și (4) Finalul.
 2. Rezumați. De câte ori puteți, lăsați clientul să rezume. Determinați-l să intre în acțiune.
 3. „Vă place?” După ce închei o prezentare, pun această întrebare. Este magică!
 4. Încurajați obiecțiile! Nu uitați — cei mai buni clienți sunt cei care au diverse obiecții.
 5. „De ce?” ... „În afară de asta?” ... „De ce” îl face pe client să vorbească, scoate la iveală obiecțiile sale. „În afară de asta?” descoperă motivul ade-vărat, problema-cheie.
 6. Rugați clientul să își scrie numele pe comandă. X..... Scoateți devreme certrea sau comanda din mapă. Încercați să aveți trecut măcar numele clientului de la început. Nu veți putea și niciodată cu certitudine dacă ați fi putut încheia contractul fără să fi încercat să îl faceți să semneze comanda.
 7. Verificați comanda. *Nu vă temeți de bani.* Agenții de vânzări care au succes spun că a cere bani este unul dintre factorii-cheie în obținerea unui contract.
- Verificați în fiecare zi dacă ați urmat aceste reguli. Aplicați-le până când devin o obișnuință.

CAPITOLUL 32

O UIMITOARE TEHNICĂ
DE FINALIZARE A VÂNZĂRII,
ÎNVĂȚATĂ DE LA UN EXPERT

Nota editorului: Ce îi spunem unui client potențial când ne întoarcem la el pentru decizia finală? Domnul Bettger ne dezvăluie o tehnică extraordinară care i-a permis să încheie multe contracte.

În 1924, am învățat o uimitoare tehnică de finalizare a vânzării, de la un mare agent de vânzări care se numea Ernest Wilkes. Pe vremea când a făcut descoperirea, domnul Wilkes încasa primele de asigurare pentru compania de asigurări de viață Metropolitan din San Francisco, California, și colecta primele săptămânale de 10 și 15 cenți de la producători industriali. Ca agent de vânzări, Wilkes era prost cotate. Salariul său mic și comisioanele abia reușeau să acopere mâncarea și hainele soției și copiilor săi, fără ca lui să îi mai rămână ceva. Hainele lui erau ponosite și cădeau prost pe el; mânecile de la haină și cămașa erau zdrențuite rău.

Principala sa dificultate în vânzări, mi-a spus Wilkes, era faptul că încerca să semneze contractul de la prima întrevvedere și clientul ajungea să îi spună: „Lăsați-mi aceste informații, o să mă mai gândesc. Mai treceți pe la mine săptămâna viitoare.”

„Când mă duceam din nou, spunea Wilkes, nu știam ce să-i mai spun, pentru că îi spuseseam totul de la prima întâlnire, iar răspunsul era mereu același: «Ei bine, domnule

Wilkes, m-am gândit bine și nu pot face nimic acum... Mai treceți la anul.»

Apoi, într-o zi, mi-a venit o idee, povestea Wilkes în cântat. A funcționat ca o vrajă! Am început să închei contractele la a doua întâlnire!»

În timp ce îl ascultam explicându-și metoda, mi se părea că nu este corectă. Totuși, m-am hotărât să o încerc. În dimineața următoare, am telefonat unui constructor care se numea William Eliason și care își avea birourile în Philadelphia. Cu zece zile în urmă, îi prezentasem un plan și domnul Eliason îmi spusese: „Lăsați-l la mine și mai treceți peste două săptămâni. Mai am niște planuri depuse de alte două companii.”

Am urmat întocmai instrucțiunile domnului Wilkes. Iată ce s-a întâmplat: în primul rând, am scris cererea înainte de a mă duce la el, trecând toate informațiile pe care le aveam despre el, numele complet, adresa de la serviciu, pe cea de acasă și suma pentru care mi-a spus că se gândește să se asigure. Apoi am pus un X mare pe linia punctată, unde trebuia să semneze solicitantul.

Wilkes puse un accent deosebit pe acest „X”.

X.....
Solicitantul semnează aici

Când am ajuns pe hol, ușa de la biroul domnului Eliason era deschisă. El era așteptat la birou. Secretara sa nu era acolo în acel moment. S-a uitat afară și m-a recunoscut. Dând din cap că „nu”, mi-a făcut semn cu mâna să plec.

Hotărât fiind să urmez întocmai instrucțiunile, am continuat să mă apropii de omul meu, cu o figură gravă. (Acesta este unul dintre momentele când un zâmbet nu este potrivit.) Domnul Eliason mi-a spus pe un ton hotărât: „Nu. Nu voi face nimic. Am hotărât să renunț. Poate că mă voi mai gândi la acest lucru abia peste șase luni.”

În timp ce vorbeam, eu am scos în mod deliberat cererea din buzunar și am deslăturat-o, continuând să mă apropii. Ajungând lângă el, am pus-o pe birou exact în fața lui.

Apoi, i-am spus primele cuvinte pe care Wilkes mă învățase să i le spun: „Este corect, domnule Eliason?”

În timp ce citea, mi-am scos stiloul din buzunarul de la vestă, l-am pregătit pentru scris, dar am stat acolo în tăcere, deși în sinea mea eram foarte speriat. Total părea că merge prost.

În acel moment, s-a uitat la mine: „Ce este asta? O cerere?”

„Nu”, a fost răspunsul meu.

„Ba da! Scrie pe ea sus «Cerere», îmi arată el.

„Nu va fi o cerere până când nu vă veți trece semnătura pe ea”, am spus eu. (În timp ce vorbeam, i-am ținut stiloul și am atins cu degetul linia punctată.)

El a făcut exact ceea ce a spus Wilkes că va face — a luat stiloul din mâna mea, parcă fără să își dea seama! Încă o perioadă de liniște, cât a ciuit. În final, ridicându-se de pe scaun, s-a îndreptat încet spre fereastră și s-a rezemat de perete. Probabil că citise fiecare cuvânt de pe cerere. În tot acest timp, era o liniște totală. Cam cinci minute au trecut până când s-a întors la birou, s-a așezat și a început să semneze cu stiloul meu. În timp ce scria, mi-a spus: „Cred că ar fi mai bine să semnez. Dacă nu, mă tem că o să mor!”

Făcând un efort imens să-mi controlez vocea, am reușit să spun: „Vreți să îmi dați un cec pentru tot anul, domnule Eliason? Sau preferați să plătiți acum jumătate și restul peste șase luni?”

„Cât înseamnă tot?” întrebă el.

„Numai 432 de dolari”, am răspuns eu.

Scotându-și carnetul de ocure din sertar, a aruncat o privire și a spus: „Mai bine plătesc tot acum; oricum, și peste șase luni voi fi într-o situație la fel de proastă.”

Când mi-a întins ceul și stiloul, m-am stăpânit cât am putut să nu urlu de bucurie! Miracolul pe care îl descoperisese Ernest Wilkes și care suna atât de nesănatul s-a dovedit a fi natural!

Nu mi s-a întâmplat să se enerveze vreodată cineva pentru că am încercat această tehnică. Iar când dă greș, nimic nu mă oprește să mă întorc mai târziu și să închei contractul.

Care este mecanismul psihologic din spatele acestui procedeu? Nu știu. Poate că acesta: să îți mintea unei persoane concentrată pe *seminarea* hârtiei — nu pe refuzul de a o semna. În final, incolțești și elimini din mintea clientului toate motivele pentru care nu ar trebui să semneze, până când mintea lui se gândește inconștient la toate motivele pentru care ar trebui să semneze. Toate gândurile tind să treacă la acțiune.

Dacă clientul înțelege perfect propunerea dumneavoastră și credeți că este în interesul său să semneze — de ce să o luați din nou de la zero la a doua înțelegere? De ce să nu puneți mingea în apropierea porții? Ce se întâmplă de obicei când o echipă o aduce pe cealaltă în apropierea propriei porți? O înscriere! Am dreptate? O înscriere! Echipa cu mingea intră într-o stare de mare entuziasm și simte că nu mai poate fi oprită. Ei se așteaptă să marcheze; și de obicei o și fac. Adversarii lor sunt pe linia de apărare. Ei dau înapoi. Inerția îi aduce în spatele liniei porții.

Deși acest final trebuie să fie folosit în special la ultima înțelegere, eu cred că de multe ori vânzarea are loc chiar de la prima întâlnire, dar noi nu ne dăm seama. Desori, folosind această tehnică, am reușit să închei încă de la prima înțelegere contracte pe care altfel le-aș fi abandonat.

Iată o experiență stranie. După ce am folosit această idee timp de aproape trei ani, am primit o ofertă de la o mare instituție financiară. Era una care mă mângălea. La sfârșitul primei înțelegeri, a rămas stabilă că mă voi gândi la ea,

așa că o a doua întâlnire a fost stabilită peste zece zile. Între timp, am vorbit cu mai mulți prieteni, oameni mai în vârstă, cu multă experiență. În final, am decis să refuz oferta.

Peste zece zile, când am fost condus într-un birou atrăgător de către unul dintre directorii companiei, *contractul meu era pus pe birou, exact în fața mea, când m-am așezat. Era completat cu toate datele și făcut pe numele meu; la sfârșit, era o frumoasă ștampilă aurie și un „X” pe linia punctată unde trebuia să semnez!*

L-am citit în liniște câteva timp.

Nimeni nu a spus un cuvânt.

Toate motivele pentru care mă hotărâsem să nu accept oferta lor mi-au dispărut pe loc din minte. Și toate motivele pentru care ar fi trebuit să o accept au început să zumbăie în capul meu... salariul era foarte bun; puteam să fiu absolut sigur de el, bolnav sau sănătos, în perioade bune sau proaste... era o companie cu care erai mândru să și se asocieze numele...

Când am ridicat ochii și am început să îi spun acestui director că mă hotărâsem să nu accept oferta lor, prezentându-i în același timp motivele mele, aveam senzația că repet un text învățat pe dinafară și că, de fapt, voiam să spun cu totul altceva. Dar, spre surprinderea mea, el a renunțat brusc! Mi-a întins mâna, mi-a strâns-o calduros și mi-a spus: „Îmi pare rău, domnule Bettger, ne-ar fi plăcut să vă avem printre noi, dar vă doresc tot norocul din lume și sper că veți fi foarte fericit și veți avea mult succes.”

Cel mai straniu lucru la această întâlnire a fost faptul că nu am realizat, până când nu am ieșit din birou, că folosise aceeași tehnică pe care o foloseam și eu de trei ani. Și cu toate acestea, nu mi-am dat seama ce se întâmpla! Da, este ceva atât de natural. Am ținut chiar stiloul lui în mână, dar nu mi-am amintit când mi l-a dat! Ar fi fost uimit dacă ar fi știut cât de aproape fusesem să semnez acel contract. Dacă

nu ar fi renunțat de la prima încercare, dacă ar fi insistat încă puțin... *să fi semnat.*

Vreți să știți ce s-a întâmplat cu Ernest Wilkes, agentul de vânzări sărac, prost îmbrăcat, care strângea primele de asigurare de la fabrici și care a descoperit această idee de finalizare a unei întreprinderi?

Ernest Wilkes a devenit vicepreședintele celei mai mari corporații din lume — compania de asigurări de viață Metropolitan. În momentul morții sale premature în 1942, era privit ca următorul candidat la președinția companiei.

PE SCURT

1. Completați cererea sau contractul *dinsine*, chiar dacă nu aveți decât numele și adresa clientului.
2. Puneți un „X” mare în fiecare loc unde trebuie să semneze, dacă este nevoie de semnătura lui.
3. Spuneți: „Este corect, domnule Blank?” când puneți hârtia direct în fața lui pe birou. Dacă întreprinderea are loc în picioare, puneți-i hârtia în mână.
4. Mînea este acum foarte aproape de poartă lui. Avantajul este de partea *dumneavoastră*! Unul dintre cele mai mari servicii pe care un om îl poate face altuia este să îl ajute să ia o decizie inteligentă.

REZUMAT

PARTEA A V-A

Fișe de buzunar

1. Nu încercați să aruncați ogdomul — aruncați mai întâi firul de tragere. Abordarea trebuie să aibă un singur obiectiv — vânzarea întreprinderii. Nu a produsului — ci a discuției. Este vânzarea anterioară vânzării.
2. Fundamentul vânzării este obținerea întreprinderii. Iar secretul obținerii unor întreprinderi bune, în care clientul este atent și curtenitor, este vinderia întreprinderii! Secretul obținerii unor întreprinderi este să nu mai încercați să marcați o cursă completă, ci pur și simplu să încercați să ajungeți la „prima bază” (ca în baseball). Întâi, vindeți întreprinderea. Abia apoi, vindeți produsul.
3. Cel mai bun mod de a păcăli o secretară sau o operatoare telefonică este să nici nu încercați să o păcăliți! Fiți sinceri și corecți cu ele. Arătați-le că aveți încredere în ele. Nu folosiți niciodată șmecherii sau subterfugii.
4. „Dacă vrei să fii un as al vânzărilor, trebuie să cunoști bine lucrurile fundamentale, ABC-ul meseriei — atât de bine, încât să faci parte din tine...” Scrieți cuvânt cu cuvânt replicile pe care i le veți da clientului. Continuați să vă îmbunătățiți discursul. Citiți-l și recitiți-l până când îl veți ști bine. Dar nu îl învățați pe dinafară. Spuneți-l soției, managerului dumneavoastră, unui alt agent de vânzări. Spuneți-l până când vă va plăcea la nebunie. Knute Rockne a spus: „Exersați... Exersați... Exersați...”
5. Folosiți la maximum demonstrațiile. „O demonstrație valorează mai mult decât o mie de cuvinte.” Lăsați clientul să realizeze acest lucru. Lăsați clientul să vă ajute să îi vindeți produsul.

6. „Nu uitați niciodată un client; nu lăsați niciodată clientul să vă uite.” Clientii recenți sunt cea mai bună sursă de afaceri noi... de alți noi clienți! Urmăriți piste de noi clienți timp sunt fierbinți. Informați-vă clienții cum a decurs întrevederea cu persoanele pe care vi le-au recomandat — indiferent dacă rezultatele au fost bune sau rele. *Pregătiți-vă poziția pentru următoarea lovitură.*

7. Verificați în fiecare zi dacă ați respectat regulile pentru încheierea unei vânzări. Aplicați-le până când devin la fel de naturale ca respirația. După o întrevedere infructuoasă, recitiți „fișele de buzunar”, ca să vedeți ce ați greșit sau ce ați fi putut face altfel. Acesta este testul real.

PARTEA A VI-A

Nu vă temeți de eșec!

NU VĂ TEMEȚI DE EȘECI

Era o frumoasă după-amiază de duminică în vara lui 1927 și 35 000 de fani exaltați ai baseballului umpluseră stadionul Shibe, din Philadelphia. Îl fluierau pe Babe Ruth* — chiar foarte rău! Bob Grove, unul dintre cei mai buni aruncători stângaci din toate timpurile, tocmai dăduse trei mingi pe care Babe Ruth le ratase la bătaie, pentru a doua oară consecutiv. Doi alergători erau la baze.

În timp ce marele jucător se întorcea pe bancă, într-o ploaie de injurături și insulte, s-a uitat spre tribune cu un zâmbet imperturbabil și, la fel ca prima oară, și-a ridicat politicos șapca, a ieșit din teren și a băut calm o gură de apă.

În repriza a opta, când a venit pentru a treia oară la bătaie, situația era critică. Echipa Athletics conducea pe Yankees cu 3 la 1. Bazele erau pline și doi jucători erau eliminați. Când Babe și-a ales bastonul favorit și s-a îndreptat spre movila lansatorului, mulțimea s-a ridicat în picioare, ca la un semnal. Emoția era imensă!

* Babe Ruth — jucător de baseball din anii '20, cunoscut pentru numărul mare de curse complete realizate. În 1927, a realizat 60 de curse complete. Recordul său de 154 de puncte înscrise într-un sezon nu a fost doborât încă. Se spune că marele jucător ar fi indicat, la un moment dat, un loc în tribună unde avea să ajungă următoarea sa lovitură câștigătoare și apoi a aruncat mingea chiar acolo. Numele său adevărat era George Herman Ruth (nr. 2.)

„Lovește pe lângă el!” se rugau fanii de Grove. Mergând tâmpoș pe lângă boxa aruncătorului, era ușor de văzut că marele aruncător din sud era convins că va reuși.

Când a luat poziție la bătaie, mulțimea a devenit isterică. Apoi a urmat o pauză. Mickey Cochrane, marele prinzător de la Athletics, a ingenucheat ca să dea semnalul. Grove a aruncat o minge cu viteză luminii. Ruth a tras — pe lângă. „Prima lovitură!” au urlat tribunele. Din nou s-a dat semnalul și a fost aruncată mingea — prea rapidă pentru a fi returnată. Babe a dat iarși acea magnifică lovitură — și n-a nimerit; „A doua lovitură!” au urlat tribunele.

Ruth s-a dezechilibrat — și a căzut. Se aruncase efectiv și pe el, odată cu bastonul de baseball. S-a ridicat un nor de praf când a căzut uriașul. Mulțimea înnebunise. M-am întors către un necunoscut care stătea lângă mine și i-am strigat ceva în ureche. Dar zgomotul era atât de mare, încât nici măcar nu îmi puteam auzi vocea. În final, ridicându-se din nou în picioare, Bambino și-a ȳters praful de pe pantaloni, și-a uscat mâinile și s-a pregătit pentru următoarea lovitură. Grove a aruncat mingea atât de repede, încât niciunul dintre suporteri nu a văzut-o. Babe a tras — dar de data asta a nimerit! A fost o fracțiune de secundă până când publicul a realizat ce se întâmplase. Mingea nu mai revenea!

Disparuse peste tabla de maraj, de-a ȳngul caselor de pe stradă — a fost una dintre cele mai lungi lovituri date în baseball.

În timp ce Babe Ruth tropăia în jurul bazelor, plecând din baza-casă, în spatele celorlalți jucători — realizând ceea ce s-a dovedit a fi cursa care a câștigat meciul — se auzeau niște urale sălbatice din partea publicului.

L-am urmărit atent pe Ruth în timp ce se uita spre tribune și își scotea ȳapca cu același zămbet simplu, iar expresia de pe fața lui era aceeași ca și la primele două serii de aruncări nereușite, când primea înjurăturile.

Mai târziu în același sezon, după ce Yankoeș și-au asigurat fanionul Ligii nord-americane de baseball, Grantland Rice i-a luat un interviu lui Ruth. „Babe, l-a întrebat el, ce faci când ai probleme cu nimeritul mingii?” Babe a răspuns: „Continui să stau pe poziție și să încerc să nimeresc. Știu că vechea teorie a probabilităților va funcționa și pentru mine ca și pentru toți ceilalți, dacă voi continua să trag cu nădejde. Dacă arune afară de două-trei ori într-un joc sau dacă nu reușesc să nimeresc mingea o săptămână, de ce să îmi fac griji? Li las pe cei care aruncă să își facă griji; ei sunt cei care vor suferi mai târziu.”

Această încredere indestructibilă în teoria probabilităților i-a permis lui Babe Ruth să își accepte loviturile proaste și eșecurile cu un zămbet. Această filozofie simplă a avut o contribuție importantă la performanța lui Ruth. Datorită ei, a devenit cel mai bun jucător la bătaie din baseball. Atitudinea sa de acceptare atât a momentelor bune, cât și a celor rele, a făcut din el unul dintre cei mai buni maeștri ai jocului, cea mai mare atracție a box-office-ului și cel mai bine plătit jucător al tuturor timpurilor.

De ce, atunci când citim despre marile realizări ale oame-nilor de succes din sport sau din afaceri, nu ni se dezvăluie și eșecurile lor? De exemplu: citim acum despre recordul uimitor al nemuritorului Babe Ruth, cu totalul său de 851 de curse complete, de care nimeni nu a reușit nici măcar să se apropie, dar un alt record de neadins este îngropat cu grija în anale și nu este menționat niciodată — a dat mai multe lovituri greșite decât oricare alt jucător din istorie! A greșit de 1 330 de ori! De 1 330 de ori a suferit umilința de a se întoarce la bancă printre ochii și batjocuri. Dar nu a permis niciodată fricții de eșec să îl încetinească sau să îl facă să slăbească eforturile. Când lovea pe alături, nu privea lovitura ca pe un eșec — era totuși un efort pe care îl făcuse!

Vă descurajează eșecurile? Ascultați! Media loviturilor bune pe care le obțineți dumneavoastră poate fi la fel de bună ca a oricui. Dacă nu reușiți să vă găsiți numele pe lista celor care au reușit, nu dați vina pe eșecuri. Studiați-vă însemnările. Veți descoperi probabil că adevăratul motiv este lipsa efortului. Nu ați încercat suficient. Probabil că nu dați vechii teorii a probabilităților destule șanse să funcționeze și în favoarea dumneavoastră.

Analizați această medie: în 1915, Ty Cobb a stabilit următorul record al tuturor timpurilor de a înscrie 98 de curse complete. În 1922, peste șapte ani, Max Carey, de la echipa Pittsburgh Pirates, a stabilit următorul record ca mărime după el, 51 de curse complete. Asta înseamnă că Ty Cobb era de două ori mai bun decât Carey, cel mai apropiat rival al său? Am să vă las pe dumneavoastră să decideți.

Iată datele:

	Cobb	Carey
Încercări	134	53
Equate	38	2
Reușite	96	51
Media	71%	96%

Descoperim că media lui Carey era mult mai bună decât a lui Cobb, dar Cobb a făcut 81 de încercări mai mult decât Carey. Cele 81 de încercări au dus la încă 44 de curse complete. El a riscat să rateze de încă 81 de ori mai mult într-un singur sezon decât rivalul său. Cobb a intrat în istorie drept cel mai mare alergător pentru curse complete. Este în general privit ca fiind cel mai mare jucător de baseball din toate timpurile.

Ty Cobb a refuzat să se teamă de eșec. I-a adus asta vreun avantaj? Ty a avut posibilitatea să trăiască destul de bine la pensie, timp de 18 ani, și a avut înțelepciunea să plătească

prime în fiecare an pentru o asigurare destul de mare astfel încât executorii săi testamentari să aibă destui bani lichizi pentru a plăti statului american taxele pe moștenire la moartea sa.

Credeți în dumneavoastră și în lucrurile pe care doriți să le realizați? Sunteți pregătiți pentru multe obstacole și eșecuri? Oricare ar fi chemarea dumneavoastră, fiecare greșală, fiecare eșec este ca o lovitură greșită. Cel mai valoros bun al dumneavoastră este numărul de greșeli pe care le-ați făcut de când ați dat ultima mare lovitură. Cu cât numărul este mai mare, cu atât sunteți mai aproape de următoarea lovitură reușită.

M-am simțit foarte încurajat când am studiat această listă de eșecuri:

Un tânăr a candidat ca reprezentant al statului Illinois în Congresul SUA și a pierdut la o distanță foarte mare.

Apoi a intrat în afaceri — a dat faliment — și și-a petrecut 17 ani din viață plătind datoriile unui partener necinstit.

S-a îndrăgostit de o tânără frumoasă cu care s-a logodit — după care aceasta a murit.

Intrând din nou în politică, a candidat pentru Congres și a suferit o gravă înfrângere.

Apoi a încercat să obțină o numire la Biroul pentru Tencuieli al Guvernului SUA — dar nu a reușit.

A candidat pentru Senatul Statelor Unite și a fost înfrânt. Peste doi ani, a fost învins de Douglas.

Un eșec după altul — eșecuri grave — obstacole mari; dar în fața tuturor acestor lucruri, a continuat să încerce și a devenit unul dintre cei mai importanți oameni din istorie.

Cred că ați auzit de el. Numele său era Abraham Lincoln.

De curând, am întâlnit un fost agent de vânzări care acum lucrează ca funcționar la o mică fabrică. Mi-a spus că frica de eșec l-a făcut să eșueze ca agent de vânzări. Când trebuia să am o discuție cu un potențial client indicat de

companie, eram fericit când acesta nu putea fi găsit la birou. Dacă era în birou, îmi era atât de teamă că nu voi reuși să obțin comanda, încât eram nervos, foarte agitat și complet nenatural. Prin urmare, făceam un efort groaznic pentru a realiza vânzarea."

Teamă de eșec este o slăbiciune pe care o manifestă majoritatea bărbaților, femeilor și copiilor.

Dimineața trecută, am luat micul dejun la hotelul Mt. Alto cu Richard W. Campbell din Altoona, Pennsylvania; Dick a realizat un record fenomenal la vânzările de asigurări de viață pentru compania Fidelity. Iată un bărbat care aproape s-a ridicat fără niciun pic de ajutor din afară. L-am întrebat dacă îl deranjase vreodată frica de eșec. Am fost surprins când mi-a spus că era cât pe ce să nu mai lucreze în vânzări din cauza ei. Ascultați ce mi-a spus Dick:

"Cred că nimeni nu a fost mai descurajat și mai deprimat decât mine: nu-mi puteam plăti facturile — nu aveam bani — eram întotdeauna fără o leșcaie. Și, totuși, cu cât situația devenea mai rea, cu atât mă duceam la mai puțini clienți. Îmi era atât de rușine de rapoartele mele, încât am început să inventez întâlniri la care nu fusesem niciodată — (rapoartele mele personale) da, începusem să mă mint pe mine. Niciun vânzător nu poate ajunge mai rău de atât! Într-o zi, am mers cu mașina afară din oraș și, pe un drum izolat, am oprit motorul. Am stat acolo trei ore. «De ce faci asta?» m-am întrebat. M-am muștrăluit singur. «Campbell, mi-am spus, dacă ești genul ăsta de om — dacă te vei înșela pe tine, dacă îi vei înșela pe ceilalți — ești condamnat la eșec... Nu poți face decât o singură alegere și nimeni altcineva nu o poate face în locul tău — trebuie s-o faci acum. Nu mai ai timp — trebuie s-o faci acum!!!»"

Din ziua aceea, Dick Campbell a pînut rapoarte complete și exacte, trăsându-și clar munca și planul de viață. Dick mi-a spus: "În această lume, fie ne disciplinăm noi, fie

suntem disciplinați de lume. Prefer să mă corectez singur." Dick Campbell crede că adoptarea acestui plan i-a permis să elimine orice teamă de eșec. El mi-a spus: "De câte ori un agent de vânzări își pierde obiceiul de a se întâlni cu un număr suficient de clienți potențiali, își pierde sentimentul de echilibru."

Asta avea și Babe Ruth — un sentiment de echilibru. Fratele Gilbert, călugărul care l-a descoperit pe Babe Ruth, spunea: "Arăta mai bine când dădea mingea afară din teren, decât atunci când înșcria curse complete."

Doctorul Louis E. Bisch, unul dintre cei mai mari psihiatri din țară, scria: "Cultivați-vă puțin obiceiul de a fi echilibrați; nu vă faceți griji despre ceea ce ar putea gândi oamenii. Asta vă va face mai atrăgători pentru ceilalți și lumea vă va simpatiza și vă va îndrăgi mai mult."

Când vă străduiți din răputeri să realizați ceva și deveniți prea îngrijorați, arătați rău. Vă simțiți rău. Da, continuați, dar nu vă fie teamă că poate azi veți pierde. Ziua de azi nu poate avea o influență hotărâtoare asupra vieții dumneavoastră, nu vi se hotărăște soarta azi. Nu puteți avea în fiecare zi o medie a reușitei de 30%. Mulțimea îi iubește pe cei care știu să piardă, dar toți îi disprețuiesc pe cei care abandonează.

"Cea mai mare grijă a mea, a spus Lincoln, nu este dacă am pierdut sau nu, ci dacă sunt împăcat cu eșecul meu."

Thomas Edison a avut 10 000 de încercări nereușite, înainte de a inventa becul electric. Edison hotărâse că fiecare eșec îl aduce mai aproape cu un pas de reușită.

Nimeni nu va mai ține minte momentele când ați ratat la începutul meciului, dacă ați făcut o cursă completă cu bazele pline la mijlocul partidei.

Eșecurile nu înseamnă nimic, dacă succesul vine în final. Iar acesta este un gând care ar trebui să vă ridice moralul și

să vă ajute să continuați lupta în momentele când vi se pare dificil să faceți acest lucru.

Continuați! În fiecare săptămână, în fiecare lună, deveniți și mai buni. În curând va veni o zi în care veți găsi calea de a face lucrul care astăzi pare imposibil.

Shakespeare a scris cândva: „Îndoileile noastre sunt trădătoare și ne fac să pierdem lucrurile bune pe care altfel le-am putea câștiga, dacă n-ar fi teama de a încerca.”

CURAJUL NU ÎNSEAMNĂ ABSENȚA FRICII, CI ÎNVINGEREA EI.

CAPITOLUL 34

SECRETUL CARE I-A ADUS SUCCESUL LUI BENJAMIN FRANKLIN ȘI CUM M-A AJUTAT PE MINE

Acest capitol ar fi trebuit probabil să apară la începutul cărții, dar eu l-am păstrat pentru final, pentru că este, poate, cel mai important dintre toate. Este pista pe care alerg eu.

M-am născut în timpul viscolului din 1888, într-una dintre micile case de pe strada Nassau, în Philadelphia. Pe ambele părți ale străzii erau felinare, cam la 50 de metri distanță. Când eram copil, îmi amintesc că așteptam, la căderea serii, să-l văd pe omul care aprindea felinarele, venind pe stradă cu o torță care ardea vesel. Se oprea la fiecare felinar, ridica torța până sus în lampă și o aprindea. De obicei, îl priveam până dispărea din câmpul meu vizual, lăsând în urmă un șir de lumini, pentru ca oamenii să vadă pe unde merg.

Peste mulți ani, când băjbăiam prin întuneric, încercând cu disperare să învăț cum să vând, am dat peste o carte care a avut un efect teribil asupra vieții mele: *Autobiografia lui Benjamin Franklin*. Viața lui Franklin mi-a amintit de lanpagiu. Și el a lăsat un șir de lumini în urma sa, pentru ca ceilalți să vadă pe unde merg.

Una dintre aceste lumini a fost ca un far, o idee descoperită de Franklin când era doar un mic tipograf din Philadelphia și era plin de datorii. Se considera un om simplu, cu capacități obișnuite, dar credea că poate să descopere principiile esențiale ale succesului, dacă găsește metoda corectă. Având o minte inventivă, el a pus la punct o metodă atât de simplă, și totuși atât de practică, încât o putea folosi oricine.

Franklin a ales 13 caracteristici despre care credea că sunt necesare sau de dorit, cu intenția să și le însușească și să le stăpânească perfect, și în fiecare săptămână a acordat atenție maximă uneia dintre aceste caracteristici. În acest fel, a reușit să parcurgă toată lista în 13 săptămâni și să repete procesul de patru ori pe an. Veți găsi un extras al temelor lui Franklin la pagina 245, în forma în care apar ele în autobiografia sa.

Când a împlinit 79 de ani, Benjamin Franklin a scris mai mult despre această idee decât despre orice alt lucru din viața sa — 15 pagini — pentru că acestui lucru simțea că îi datorează tot succesul și fericirea sa. A încheiat, scriind: „Sper că unii dintre urmașii mei îmi vor urma exemplul și vor culege roadele.”

Când am citit pentru prima dată aceste cuvinte, m-am întors cu nerăbdare la pagina unde Franklin începea să își explice planul. În decursul timpului, am recitit aceste pagini de zeci de ori. Era ca o moștenire lăsată mie!

Ei bine, m-am gândit eu, dacă un geniu ca Benjamin Franklin, unul dintre cei mai înțelepți și mai pragmatici oameni care au trăit vreodată pe pământ, credea că acesta este cel mai important lucru pe care l-a făcut în viața lui, de ce să nu-l încerc și eu? Cred că, dacă aș fi fost vreodată la facultate sau la liceu, m-aș fi considerat prea deștept pentru așa ceva. Dar eu aveam un complex de inferioritate, pentru că nu fusesem la școală decât șase ani, în viața mea. Apoi, când am descoperit că Franklin nu fusese la școală decât doi ani, iar acum, la 150 de ani de la moartea sa, cele mai mari universități din lume îi aduceau onoruri, m-am gândit că aș fi un prost dacă n-aș încerca! Chiar și atunci, am ținut secret ceea ce făceam. Îmi era frică de faptul că oamenii vor râde de mine.

Am urmat întocmai planul său și felul în care spusese că îl folosisese. L-am luat și l-am aplicat în vânzări. Dintre cele

13 caracteristici ale lui Franklin, eu am ales șase, apoi le-am înlocuit pe celelalte șapte cu unele despre care am crezut că mă vor ajuta mai mult în domeniul meu de activitate, la care eram extrem de slab.

Iată lista mea și ordinea în care le-am folosit:

1. Entuziasmul.
2. Ordinea: autoorganizarea.
3. Gândirea prin prisma intereselor celui alt.
4. Întrebările.
5. Problema-cheie.
6. Tăcerea: ascultarea.
7. Sinceritatea: meritați încrederea.
8. Cunoașterea afacerii proprii.
9. Aprecierea și lauda.
10. Zâmbetul: fericirea.
11. Amintirea numelor și a fețelor.
12. Ajutorul și prospectarea.
13. Încheierea contractului: acțiunea.

Mi-am făcut niște cartonașe de 9 × 15 centimetri, un fel de fișe de buzunar, pentru fiecare dintre temele mele, cu un rezumat scurt al principiului, similar cu fișele de buzunar pe care le-ați găsit pe tot parcursul acestei cărți. În prima săptămână, am purtat cu mine cartonașul cu *Entuziasmul*. În diferite momente pe parcursul zilei, citeam aceste principii. Numai în săptămâna aceea, m-am hotărât să dublez cantitatea de entuziasm pe care o investisem în vânzări și în viața mea. În a doua săptămână am luat cu mine cartonașul despre *Ordine: auto-organizare*. Și așa mai departe, în fiecare săptămână.

După ce am terminat primele 13 săptămâni și am luat-o de la capăt cu primul subiect — *Entuziasmul* — știam că mă pot controla mai bine. Începusem să simt o putere interioară pe care nu o cunoscusem până atunci. În fiecare săptămână, dobândeam o înțelegere mai clară a subiectului. Se întipărea mai adânc în mine. Afacerea mea a devenit din ce în ce mai interesantă. A devenit pasionantă!

După un an, terminasem patru cursuri. M-am surprins făcând în mod natural și inconștient lucruri pe care nu le-aș fi făcut cu un an înainte. Deși sunt încă departe de a fi un expert în aceste principii, am descoperit că acest plan simplu este într-adevăr o formulă magică. Pără el, mă îndoiesc că aș fi putut să îmi mențin entuziasmul... și cred că, dacă un om își poate menține entuziasmul suficient de mult timp, va putea realiza orice!

Iată un lucru uimitor pentru mine: rareori întâlnesc o persoană care să nu fi auzit de planul de 13 săptămâni al lui Benjamin Franklin, dar încă nu am întâlnit pe cineva care să îmi spună că l-a încercat! Și totuși, aproape de finalul vieții sale lungi și uimitoare, Benjamin Franklin a scris: „Sper că unii dintre urmașii mei îmi vor urma exemplul și vor culege roadele.”

Nu cunosc niciun alt lucru pe care un manager de vânzări îl poate face pentru angajații săi, care să contribuie într-o proporție atât de mare la asigurarea succesului lor, ca obligația absolută de a urma acest plan.

Nu uitați că Franklin era un om de știință. Acest plan este unul științific. Respingeți-l și veți respinge una dintre cele mai practice idei care vi s-au oferit vreodată. Știu că este așa, pentru că știu ce a făcut pentru mine. Știu că poate face același lucru pentru oricine va încerca. Nu este ușor. Nu există o cale ușoară. Dar este una sigură.



Cele 13 teme ale lui Franklin (așa cum le-a descris el și în ordinea în care le exersa)

1. *Cumpătarea* — Nu mânca până la îngreunare și nu bea până la amețire.
2. *Liniștea* — Nu spune decât ceea ce ar putea folosi altora sau ție; evită conversațiile mărunte.
3. *Ordinea* — Lasă toate lucrurile pe care le ai la locul lor; acordă fiecărei părți a ocupației tale timpul ei.
4. *Hotărârea* — Fii hotărât să faci ceea ce trebuie; îndeplinește fără greș ceea ce ai hotărât.
5. *Chibzuința* — Nu cheitui decât pentru binele celorlalți sau al tău; nu irosi nimic.
6. *Hărnicia* — Nu pierde timpul; fii mereu ocupat cu ceva folositor; elimină toate acțiunile inutile.
7. *Sinceritatea* — Nu-l induce în eroare pe celălalt, pentru că se va simți rănit; gândește inocent și drept, iar dacă vorbești, vorbește la fel.
8. *Dreptatea* — Nu nadreptăți pe nimeni făcându-i un rău sau neacordându-i beneficiile care cad în sarcina ta.

9. *Moderapia* — Evită extremele; abține-te să urâști rețele care ți s-au făcut pe măsura gravității lor.
10. *Curățenia* — Nu tolera murdăria corpului, a hainelor sau a locuinței.
11. *Calmul* — Nu te lăsa deranjat de nimeni sau de accidentele obișnuite ori inevitabile.
12. *Castitatea* — Practică rareori sexul și numai pentru a avea copii sau a-ți păstra sănătatea; nu recurge nicio dată la el din plictiseală, slăbiciune, pentru a distruge liniștea sau a strica reputația cuiva.
13. *Umilința* — Înșuță-ți pe Iisus și pe Socrate.

CAPITOLUL 35

HAIDEȚI SĂ VORBIM
CA DE LA OM LA OM

Dacă aș fi fratele dumneavoastră, v-aș spune ceea ce am să vă spun acum; nu mai aveți prea mult timp!

Nu știu ce vârstă aveți, dar haideți să presupunem că aveți în jur de 35 de ani. *Este mai târziu decât credeți.* În curând, veți avea 40. Și după vârsta de 40 de ani, timpul trece mai repede. Știu din proprie experiență. Acum, când scriu aceste rânduri, am 61 de ani și nu-mi vine să cred. Ametesc când mă gândesc cât de repede a trecut timpul de când am împlinit 40 de ani.

Acum, că ați citit această carte, cred că știu cum vă simțiți. Exact așa cum m-aș simți și eu dacă aș citi-o pentru prima oară. Ați citit atât de multe, încât acum sunteți deja zăpăciți. Nu știți ce să faceți cu toate.

Ei bine, aveți trei posibilități:

PRIMA: Nimic. Dacă nu faceți nimic după ce ați terminat de citit această carte, a fost probabil o totală pierdere de timp.

A DOUA: Puteți spune: „Ei bine, există o mulțime de idei bune aici. Am să le încerc pe toate. Voi face tot ce pot în această privință.”

Dacă faceți asta, vă prevăd eșecul.

A TREIA: Puteți urma sfatul uneia dintre cele mai luminate minți pe care a produs-o vreodată această

continent, Benjamin Franklin. Știu exact ceea ce ar spune dacă ați putea să stați lângă el azi și să îi cereți sfatul. V-ar spune să luați pe rând câte o idee și să acordați o atenție strictă în săptămâna aceea ideii respective, lăsându-le pe toate celelalte să aștepte.

Indiferent dacă sunteți tipograf, agent de vânzări, bancher sau dacă vindeți dulciuri cu căruciorul în parc, să presupunem că alegeți 13 teme, care vi se potrivesc cel mai bine. Concentrându-vă asupra unui singur lucru odată, veți progresa mai mult în privința aceluia lucru într-o săptămână, decât ați reuși altfel într-un an. Un nou gen de încredere va pune stăpânire pe dumneavoastră. La sfârșitul celor 13 săptămâni, știu că veți fi surprinși de progresul făcut. Dacă prietenii dumneavoastră, asociații de afaceri și familia nu vă spun că au observat faptul că v-ați schimbat mult — atunci sunt siguri că, la sfârșitul celui de-al doilea ciclu de 13 săptămâni, toată lumea va vedea în dumneavoastră o altă persoană.

Voi încheia această carte exact așa cum am început-o.

Când Dale Carnegie m-a invitat să merg cu el într-un turneu de conferințe, ideea mi s-a părut ceva de domeniul fantastului — și totuși, în fața tinerilor din acea importantă organizație (Camera de Comerț pentru Tineret) am prins atât curaj, încât m-am trezit făcând ceea ce credeam că va fi imposibil. Țineam trei conferințe în fiecare seară, timp de cinci seri la rând în fața aceluiași public — în 30 de orașe, de la o coastă a Americii la cealaltă.

Părea și mai fantastic pentru mine să scriu o carte. Dar am început să o scriu. Am încercat să o scriu exact așa cum aș fi vorbit — cu amintirea acelor chipuri minunate mereu în față, îndeminându-mă să continui. Iată-o! Sper că v-a plăcut.

CUPRINS

<i>Ce cred eu despre această carte, de Dale Carnegie</i>	7
<i>Cum am ajuns să scriu această carte</i>	10

PARTEA I

Ideile care m-au scos din rândurile rataților

1. O idee care mi-a sporit veniturile și fericirea	15
2. Această idee m-a readus în vânzări, după ce renunșasem	24
3. Ce m-a ajutat să-mi distrug cel mai mare dușman cu care m-am confruntat vreodată	30
4. Singurul fel în care am putut deveni mai organizat	35

PARTEA A II-A

Formula succesului în vânzări

5. Cum am învățat cel mai important secret al vânzării	47
6. Cum să dai lovitură	53
7. O vânzare de 250 000 de dolari în 15 minute	62
8. Analiza principiilor folosite la încheierea acestei vânzări	71

9. Prin întrebări am reușit să cresc eficiența vânzărilor	79
10. Cum am învățat să găsesc principalul motiv al cumpărării	85
11. Cea mai importantă întrebare din vânzări are numai patru litere	89
12. Cum descoperim obiecția ascunsă	93
13. Artă uitată care face minuni în vânzări	101

PARTEA A III-A

Șase feluri de a câștiga și păstra încrederea celorlalți

14. Cea mai importantă lecție despre crearea încrederii	113
15. O lecție valoroasă despre crearea încrederii, învățată de la un mare medic	116
16. Cel mai rapid mod de a câștiga încrederea unei persoane	119
17. Cum să surclăsezi concurența	122
18. Un mod infailibil de a câștiga încrederea cuiva	125
19. Cum să arătați cât mai bine	129

PARTEA A IV-A

Cum să-i determinați pe oameni să-și dorească să facă afaceri cu dumneavoastră

20. O idee pe care am preluat-o de la Lincoln m-a ajutat să îmi fac prieteni	135
21. Am fost mai bine primit peste tot atunci când am procedat așa	144
22. Cum am învățat să țin minte numele și figurile	149

23. Cel mai important motiv din cauza căruia agenții de vânzări pierd în afaceri	160
24. Această întrevvedere m-a învățat cum să-mi depășesc teama de a aborda persoane importante	165

PARTEA A V-A

Etapele unei vânzări

25. Vânzarea dinaintea vânzării	173
26. Secretul stabilirii întâlnirilor	182
27. Cum se păcălesc secretarele și operatorile telefonice	191
28. O idee care m-a ajutat să intru în „divizia A” în vânzări	195
29. Cum să faci clientul să te ajute să îi vinzi	200
30. Cum să găsești clienți noi și să îi transformi pe cei vechi în cumpărători entuziaști	204
31. Șapte reguli pe care le aplic la încheierea unei vânzări	216
32. O uimitoare tehnică de finalizare a vânzării, învățată de la un expert	225

PARTEA A VI-A

Nu vă temeți de eșec!

33. Nu vă temeți de eșec!	235
34. Secretul care i-a adus succesul lui Benjamin Franklin și cum m-a ajutat pe mine	243
35. Haideți să vorbim ca de la om la om	249